Conştientizaţi cât de profund este efectul limbajului trupului în situaţiile curente de la serviciu? Vă gândiţi vreodată ce mesaj transmit înfăţişarea şi gesturile dumneavoastră, chiar înainte să deschideţi gura pentru a vorbi? Puteţi interpreta semnalele nonverbale pe care vi le transmit ceilalţi? înţelegerea limbajului trupului va îmbunătăţi fiecare aspect al comunicării la serviciu şi vă va ajuta să obţineţi rezultate mai bune în relaţiile cu colegii, şefii sau clienţii. Realistă, abundând în informaţii practice şi exemple, cartea de faţă vă

Ce este limbajul trupului? • Prima impresie • Faţă în faţă • Cum ne exprimăm • Interpretarea semnalelor • Cum să-ţi construieşti relaţia cu ceilalţi • Situaţii-limită

Mary Hartley este autoarea a numeroase cărţi, cursuri şi seminarii în domeniul comunicării şi al dezvoltării personale. Dintre lucrările publicate, menţionăm: *Anger Management (The* Chalkface Project, 2000), *Managing Angerat Work* (Sheldon Press, 2002), *The Good Stress Guide* (Sheldon Press, 2003) şi *Stress at Work: A Workbook to Hetp You Take*

Mary Hartley, *Body Language at Work,* Sheldon Press, 2003

www.polirom.ro

Editura POLIROM
laşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37; P.O. BOX l-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

HARTLEY, MARY

Limbajul trupului la serviciu /Mary Hartley; trad. de Daniela Maria Marţole. - laşi: Polirom, 2005

ISBN: 973-46-0014-1

I. Marţole, Daniela Maria (trad.)

159.925:331.42

Printed in ROMANIA

Mary Hartley

LIMBAJUL TRUPULU I

LA SERVICIU

POLIROM
2005

Cuprins

1. Ce este limbajul trupului?

Oamenii comunică în diverse moduri. îşi exprimă gândurile şi sentimentele prin cuvinte, vorbite sau scrise. La serviciu, cuvintele sunt mijloacele de comunicare cele mai obişnuite. Conversaţiile, instrucţiunile, acordurile, contractele, discuţiile, bârfele, interviurile şi şedinţele depind în egală măsură de limbajul verbal, fie că vom comunica fa(ă în fa(ă, fie la telefon, prin e-mailuri, scrisori, memorii, bileţele sau documente oficiale. în relaţiile noastre cu alte persoane, în timp ce transmitem sau primim mesaje şi informaţii, folosim cuvinte pentru a ne face bine înţeleşi.

Totuşi, un alt remarcabil mijloc de comunicare funcţionează fără să fie rostit vreun cuvânt. Transmitem mesaje despre noi înşine şi despre cei din jurul nostru prin înfăţişarea noastră, prin mimică, prin modul în care stăm în picioare, ne mişcăm sau ne aşezăm şi prin gesturile mâinilor şi ale braţelor. Când vorbim, sunetul vocii noastre - tonalitatea, ritmul, accentul şi intonaţia - influenţează ceea ce spunem şi poate schimba sensul cuvintelor pe care le rostim. Până şi tăcerea noastră este un mod de a comunica ceva. Limbajul trupului se referă la semnalele nonverbale pe care le transmitem sau le primim, intenţionat sau nu. Fiecare aspect al comunicării

Ca orice alt limbaj, cel al trupului are reguli şi sisteme care, până la un anumit jjunct, se pot însuşi mimetic, dar care sunt determinate, într-o anumită măsură, şi de cultura noastră. Anumite semnale corporale - aa zâmbetul, care exprimă plăcere, sau încruntarea, ce exprimă nemulţumire - par să fie universal valabile. Alte semnale nonverbale, cum ar fi cele ale mâinii sau ale degetelor, care exprimă acceptare ori abuz, au sensuri diferite în funcţie de spaţiul cultural ce le-a produs. în cazul în care interpretaţi greşit semnalele sau dacă cele pe care le emiteţi nu sunt interpretate corect, comunicarea nu este eficientă ori, mai rău, pot apărea situaţii jenante sau chiar distructive în relaţiile de serviciu. Pe de altă parte, când limbajul trupului este eficient, caz în care mesajele verbale şi cele nonverbale se îmbină şi se completează, fiind înţelese şi recunoscute de ambii parteneri, comunicarea e clară şi conduce mult mai uşor la obţinerea unor rezultate satisfăcătoare.

Oameni de ştiinţă, psihologi, sociologi şi alţi cercetători ai comportamentului uman încearcă de mai bine de o sută de ani să formuleze teorii legate de limbajul trupului. Desmond Morris a intrat în atenţia publicului prin cărţi ca *Manwatching* (1977), în care analizează atât asemănările dintre animale şi fiinţele umane, cât şi universalitatea gesturilor. Lucrarea lui Morris se concentrează asupra aceluiaşi domeniu de studiu al cărui deschizător de drumuri a fost Charles Darwin cu *The Expression of Emotion in Man and Animals* (1872). Această carte atrage atenţia asupra unor aspecte generale ale modului în care comunicăm prin gesturi şi mimică.

Cercetările conduse de psihologul Albert Mehrabian *(Silent Messages,* 1971) analizează eficienţa comunicării

depind de modulaţiile vocii dumneavoastră, de tonul şi accentul pe care le folosiţi, de cât de repede sau cât de tare vorbiţi. Restul de 55 de procente îl reprezintă impresiile vizuale transmise de expresia feţei şi de mişcările corpului. Cea mai mare parte din ceea ce comunicăm se transmite pe cale nonverbală şi, deşi cântărim cu grijă ce urmează să spunem, adesea nu acordăm suficientă atenţie modului în care spunem acele lucruri sau felului cum ne mişcăm.

Psihologul Michael Argyle *(The Psychology of Interpersonal Behaviour,* 1973) consideră că schimbul de informaţii despre fapte şi evenimente are loc prin cuvinte, dar că relaţiile personale se formează şi se menţin prin comunicarea nonverbală. Abilitatea cu care vă controlaţi şi vă folosiţi limbajul trupului şi grija cu care răspundeţi la semnalele nonverbale ale celorlalţi vă vor face mai eficient la serviciu şi vă vor îmbunătăţi calitatea comunicării.

Tabloul 1: Interviul lui Gareth

Gareth urmează să participe la un interviu pentru obţinerea postului de şef de depozit. El inspiră adânc pentru a-şi linişti emoţiile şi repetă în gând răspunsurile pe care le-a pregătit. Ştie că nu are experienţa celorlalţi concurenţi, dar relaţiile cu colegii lui de muncă sunt bune şi asta îi dă încredere că s-ar descurca bine la noua slujbă.

Gareth încearcă să-şi ascundă emoţiile. Se lasă pe spate, cu picioarele depărtate, încercând să pară sigur pe el. Ca să nu-i mai tremure mâinile, îşi uneşte vârfurile degetelor.

Când pleacă din birou, unul dintre cei doi membri ai

este întărită şi de felul în care stă (figura 1). Limbajul trupului transmite o impresie greşită şi examinatorul este influenţat mai mult de semnalele nonverbale emise de Gareth decât de ceea ce spune el în timpul interviului. De regulă, atunci când vorbele noastre şi semnalele corporale pe care le transmitem nu sunt în concordantă, limbajul trupului va fi mai convingător decât ceea ce spunem. Prin



Figura 1. *Impresie de prea*

Desigur, şi examinatorul trebuie să înveţe să nu citească semna lele corporale izolat. (Despre acest subiect ve(i afla mai multe pe parcursul cărţii.)

Tabloul 2: Sonia e pe cale să piardă un client

Sonia stă în parcare, gândindu-se la întâlnirea pe care tocmai a avut-o cu unul dintre clienţii importanţi ai companiei. Deşi Lucy a spus că i-au plăcut noile modele şi că va face o nouă comandă, Sonia e neliniştită. Ceva nu e în regulă. Revede în minte întâlnirea şi şi-o aminteşte pe Lucy stând cu braţele şi cu picioarele încrucişate şi uitându-se în altă parte în timp ce vorbea

- Simt că, indiferent de ce mi-a spus,
Lucy n-o să facă următoarea comandă la noi.

- Ca să fiu sinceră, spune asistenta lui
Lucy, a găsit un furnizor mai ieftin şi se
gândeşte să colaboreze cu el. N-a vrut să-ţi
spună pentru că-i place de tine şi pentru că a
fost mulţumită până acum de produsele şi
serviciile companiei tale.

- Mulţumesc, răspunde Sonia.

Acum, cunoscând reţinerile lui



Figura 2. *Postură care*

Limbajul trupului şi imaginea dumneavoastră

Imaginea dumneavoastră la locul de muncă reprezintă felul cum vă percep ceilalţi. Pute(i considera că nu aveţi o anumită imagine, dar cei din jur şi-au format o părere despre dumneavoastră şi personalitatea pe care o aveţi. Acest lucru este valabil atât pentru cei care lucrează în imediata dumneavoastră apropiere, cât şi pentru cei cu care, poate, n-a(i schimbat niciodată vreun cuvânt. Este, practic, imposibil să nu comunicaţi anumite lucruri despre sine. Aşa cum dumneavoastră vă formaţi impresii despre al(i oameni, şi ei, la rândul lor, recepţionează semnalele

care o creaţi sau când credeţi că aveţi un anume impact şi, în realitate, sunteţi perceput în cu totul alt mod.

Aşa cum v-aţi dat seama din comentariile anterioare, impresia pe care o creaţi depinde, în mare măsură, de comportamentul dumneavoastră nonverbal. Gradul de cunoaştere a semnalelor nonverbale pe care le emiteţi şi pe care le receptaţi vă poate ajuta să controlaţi impresia pe care o faceţi la serviciu. Vă puteţi stăpâni comportamentul, în aşa fel încât să transmiteţi doar acele mesaje pe care le doriţi şi, pe cât posibil, să vă coordonaţi aspectul exterior cu intenţiile pe care le aveţi. Cu toate că limbajul trupului nu este o ştiinţă exactă şi e deschis, prin urmare, unor interpretări diverse, puteţi micşora posibilitatea de a crea o impresie falsă despre dumneavoastră.

De asemenea, vă puteţi comporta într-un mod care vă va ajuta să vă realizaţi obiectivele profesionale. Oamenii vor vedea imaginea pe care o proiectaţi. Dacă, de

Exerciţiul 1: Cum să citim limbajul trupului

a) Înregistraţi aproximativ 15 minute dintr-un serial de televiziune pe care nu l-aţi urmărit. Vizionaţi fragmentul fără sonor. Cât de mult înţelegeţi? Ce sentimente puteţi identifica? Treceţi observaţiile dumneavoastră în lista de mai jos.

Scena	Ce se petrece	*Sentimentele prezentate*
• 1.		
1.		
2.		
3.		

Acum urmăriţi înregistrarea cu sonorul pornit. Cât de corecte au fost presupunerile dumneavoastră ?

a) încercaţi să faceţi exerciţiul în ordine inversă. înregistraţi 15 minute dintr-un program asemănător şi întoarceţi-vă cu spatele, în aşa fel încât să auziţi, dar să nu vedeţi ce se întâmplă. Apoi urmăriţi din nou fragmentul atât cu sonor, cât şi cu imagine. în ce măsură contribuie gesturile şi mimica feţei personajelor la părerea dumneavoastră

Exerciţiul 2: Imaginea dumneavoastră la serviciu

Ce atitudini şi ce calităţi personale şi profesionale doriţi să comunicaţi prin înfăţişarea şi comportamentul dumneavoastră şi prin limbajul trupului? Pentru fiecare dintre descrierile de mai jos, încercuiţi numărul care arată cât este de importantă calitatea respectivă pentru dumneavoastră:

Modul în care controlaţi impresia pe care le-o lăsaţi celorlalţi vă va ajuta în diverse situaţii de muncă, cum ar fi: examene de selecţie şi promovare, relaţiile cu clien(i, studenfi, elevi şi pacien(i, relaţii interpersonale cu membrii echipei şi cu şeful dumneavoastră, realizarea unor prezentări sau negocieri - de fapt, toată gama de

	Pufin importantă					*Foarte importantă*			
Competen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
t	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Abordabil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
încrezător	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hotărât	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Serios	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Amuzant	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Puternic	1	2	3	4	5	6	7	8	9
De	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	Pu{in importantă					*Foarte importantă*			
Influent	**1**	**2**	**3**	**4**	*5*	**6**	**7**	**8**	**9**
Convingător	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Ambiţios	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Conştiincios	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Organizat	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Creativ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
înţelegător	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Onest	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Autoritar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Care-şi asumă riscuri	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Care încalcă regulile	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Care respectă regulile	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Care-şi urmăreşte	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Descurcăreţ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Sistematic	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Sensibil	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Competitiv	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Prudent	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Muncitor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Comunicativ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

Adăugafi propriile dumneavoastră exemple :

a) ______	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
b) ______	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
c) ______	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
d) ______	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**

Obiectivele şi valorile dumneavoastră profesionale

Calităţile şi obiectivele pe care le-aţi considerat la exerciţiul 2 definitorii pentru imaginea dumneavoastră la serviciu nu reflectă numai felul cum doriţi să fiţi văzut, ci oferă şi indicaţii legate de ceea ce este important pentru

Exerciţiul 3: Obiective şi valori

comportamentul şi semnalele pe care le transmiteţi, în aşa fel încât acestea să vă reflecte obiectivele şi valorile.

Care sunt cele mai importante trei aspecte din viaţa dumneavoastră profesională ? Alegeţi din lista de mai jos şi adăugaţi propriile dumneavoastră idei:

A câştiga bani
A îmbunătăţi sistemul A lucra cu publicul
A munci independent A evolua profesional

A avea parte de provocări
A avea sentimentul de apartenenţă la un grup A fi lăudat de clienti A avea o muncă de

A avea o funcţie de conducere
A vă plăcea ce faceţi A avea putere
A vă sim(i

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________

După ce aţi hotărât ce este important pentru dumneavoastră, mai alegeţi unul sau două obiective. Gândi(i-vă la domenii în care comportamentul dumneavoastră şi impresia pe care le-o faceţi altora pot contribui la succesul pe care-l aveţi. Cititi exemplele de mai jos:

Ce contează pentru mine	*Obiectiv profesional*
A avea o funcţie de conducere	Să fiu promovat director
A lucra cu publicul	Să reacţionez cu calm la anumiti clienti dificili

a) ____________________

în ce situaţii vă poate ajuta limbajul trupului

Dezvoltarea capacităţii de a vă folosi limbajul trupului va îmbunătăţi fiecare aspect al comunicării la serviciu şi vă va ajuta să realizaţi ceea ce doriţi. Puteţi să vă modificaţi şi să vă controlaţi comportamentul pentru a influenţa modul în care alţii vă văd şi vă răspund fără să vă alteraţi personalitatea sau să vă prefaceţi a fi altceva decât sunte(i cu adevărat. Sunt, desigur, cazuri în care trebuie să ne ascundem adevăratele sentimente, dar asta nu înseamnă că suntem înşelători sau falşi.

Dispunem de o gamă întreagă de comportamente, din care îl alegem pe cel mai potrivit, în funcţie de o anumită situaţie. Foarte rar ne comportăm într-un mod complet natural şi instinctiv. Fiecare dintre noi şi-a adaptat instinctele naturale la cerinţele societăţii, iar comportamentul nostru reflectă atitudini şi abilităţi pe care le-am dobândit şi dezvoltat. De exemplu, s-ar putea să aveţi emoţii când vă ridicaţi pentru a susţine o lucrare, dar intenţia dumneavoastră este de a părea încrezător, deoarece o astfel de atitudine nu e doar potrivită, ci chiar esenţială pentru succesul prezentării. Dacă în zona pe care o supravegheaţi ar avea loc un accident de muncă, aţi dori, probabil, să păreţi calm şi stăpân pe situaţie, indiferent cât de panicat v-aţi simţi de fapt. în ambele cazuri comportamentul dumneavoastră arată intenţia şi dorinţa de a face faţă situaţiei. în exemplul dat în exerciţiul anterior, cei ce doresc să obţină postul de director vor avea şanse mai mari dacă limbajul trupului va

în ce situa(ii nu vă poate ajuta limbajul trupului

Nu trebuie să vă închipuiţi că simpla cunoaştere a limbajului trupului vă oferă o metodă infailibilă prin care vă veţi putea ascunde adevărata personalitate, calităţile şi intenţiile. Nici nu trebuie să credeţi că veţi putea să citiţi gândurile celorlalţi şi să le cunoaşteţi adevărata personalitate, calităţile sau intenţiile după semnalele nonverbale pe care le primiţi.

Deşi comportamentul nonverbal poate fi învăţat şi controlat, aceasta nu vă garantează că veţi putea să ascundeţi discrepanţa dintre ceea ce simţiţi cu adevărat şi impresia pe care doriţi să o transmiteţi. Comportamentul nostru comunicativ este supus unei *scurgeri de informaţii.* Acest termen se referă la semnalele inconştiente pe care le emitem şi care oferă informaţii despre ceea ce simţim şi gândim cu adevărat. Anumite mici gesturi pe care nu le conştientizaţi pot trăda stări emoţionale ca furie, nelinişte sau nervozitate. Atunci când daţi din picioare, bateţi darabana cu degetele, clipiţi des, vă jucaţi cu cravata sau cu o bijuterie, puteţi comunica mesaje care vă contrazic cuvintele sau alte semnale nonverbale. Aceste microgesturi sunt aproape imperceptibile şi durează extrem de puţin, dar, dacă sunt observate, pot oferi informaţii despre ceea ce se petrece dincolo de aparenţe. Cel de-al şaselea simţ sau intuiţiile pe care le avem în legătură cu cineva pot fi adesea doar rezultatul faptului că am perceput în mod subconştient astfel de semnale şi am reacţionat.

Atunci când gesturile se potrivesc cu vorbele şi cu

probabil mai interesantă sau mai importantă. S-ar putea foarte bine ca, dintre aceste mesaje contradictorii, receptorul să reacţioneze mai puternic la cele care sugerează lipsa unui interes real.

Semnalele limbajului trupului nu pot fi citite izolat. Dacă încercaţi să aplicaţi o singură regulă empirică, presupunând că un anumit gest, o anumită expresie facială sau postură are întotdeauna un sens anume, mai mult ca sigur veţi interpreta greşit comportamentul celorlalţi. Semnalele nonverbale nu pot fi analizate separat, ci *în grup.* Pentru a fi înţeles, fiecare semnal trebuie privit împreună cu celelalte semnale emise în acelaşi timp, aşa cum cuvintele, scrise sau vorbite, capătă sens în cadrul unei fraze. Semnalele limbajului trupului trebuie analizate în combinaţii şi în contextul întregii comunicări sau situaţii în care sunt emise. Nu întotdeauna am putea înţelege ce spune o persoană doar auzind unul ori două cuvinte dintr-o propoziţie. Este, de asemenea, posibil ca acţiunile cuiva să fie simple reacţii fizice, fără nici o implicaţie psihologică. De exemplu, schimbarea poziţiei în scaun poate fi doar o încercare de a ne aşeza mai confortabil. Mişcarea rapidă a pleoapelor poate fi doar un mod de a ne îndepărta o geană căzută. Nu puneţi prea mult accent pe acţiuni disparate fără să luaţi în considerare contextul şi comportamentul comunicativ al unei persoane.

în sfârşit, nu subestimaţi şi nu ignoraţi puterea cuvântului. După cum bine ştiţi, un mesaj nu este constituit doar din cuvinte, dar, în cele mai multe situaţii de la locul de muncă, ceea ce se spune este important.

Obţinerea concordanţei

Cu cât starea de spirit şi comportamentul dumneavoastră vor fi mai în acord, cu atât limbajul trupului va fi mai convingător. Faptul că aveţi o impresie bună despre dumneavoastră este foarte important pentru imaginea pe care o proiectaţi asupra celorlalţi. Dacă vă vedeţi într-o lumină nefavorabilă, limbajul trupului va transmite lipsa încrederii şi a respectului de sine. Veţi intra, astfel, într-un cerc vicios, ceilalţi fiind înclinaţi să reacţioneze la atitudinea dumneavoastră, confirmându-vă lipsa de valoare.

Pentru a vă forma o părere favorabilă despre sine trebuie să întrerupeţi acest cerc şi să vă induceţi o anumită stare de spirit. Mintea vă va urma trupul. De exemplu, dacă vreţi să vă simţiţi energic şi plin de viaţă, gândiţi-vă la felul în care reacţionează corpul când sunteţi într-o astfel de stare. Amintiţi-vă felul în care mergeţi, ce postură aveţi, expresia feţei, cum vă mişcaţi capul. Odată ce aţi intrat fizic în această stare, lucraţi la partea psihică. Urmaţi-vă corpul şi comportaţi-vă ca şi cum aţi fi într-o stare

Exerciţiul 4: Importanţa contextului

a) Anumitor gesturi li se acordă, adesea, unele semnificaţii. Braţele încrucişate sunt considerate o încercare de a crea o barieră; căscatul sugerează plictiseală; scărpinatul în cap este văzut ca un semn de nervozitate. Ce semnificaţii pot avea aceste gesturi în următoarele situaţii ?

încrucişarea brajelor Căscatul Scărpinatul în cap

Cu un prieten____
în timpul unei şedinţe____
La un interviu____

Exerciţiul 5: Interpretarea unui rol

Alegeţi un coleg al cărui limbaj al trupului sugerează calităţi pe care aţi vrea să le aveţi dumneavoastră. Ar putea fi cineva care pare încrezător în sine sau cineva ale cărui semnale nonverbale sugerează că este un bun ascultător. Concentraţi-vă pe anumite aspecte ale comportamentului lui (cum ar fi gesturile, felul în care merge, se aşază sau tonul vocii) şi încercaţi să vă comportaţi într-un mod asemănător. Identificaţi situaţii în care să folosiţi acest tip de limbaj al trupului. Folosiţi schema de mai jos pentru a vă organiza observaţiile:

Tipul de comportament	*Situaţii în care este folosit*	*Observaţii*
1.		

b) Ce mesaj transmite cineva care se încruntă ? Gândiţi-vă la şase posibilităţi:

1.
2.
3.
4.
5.
6.

plină de energie şi, astfel, vă veţi accesa cu adevărat sentimentele respective. (întâmplător, aceasta este o metodă foarte bună de a vă folosi de limbajul trupului pentru a ieşi dintr-o criză la serviciu.) Prin urmare, dacă vreţi să fiţi considerat o persoană autoritară, încercaţi să folosiţi semnalele corpului care transmit o astfel de atitudine. Ceilalţi vor reacţiona la impresia de autoritate pe care o afişaţi. Aceasta vă va creşte încrederea în sine şi veţi începe să vă comportaţi intr-un mod mai autoritar. Comportamentul vă influenţează sentimentele şi modul în

1. ____

2. ______________________

4.

3. $\simeq$

6.

2. Prima impresie

înfăţişarea cuiva este foarte importantă. înainte să interacţionăm verbal cu cineva, ne facem prima impresie legată de anumite aspecte legate de acea persoană, cum ar fi sexul sau grupa de vârstă. De asemenea, recepţionăm informaţii despre apartenenţa cuiva la un grup etnic sau cultural.

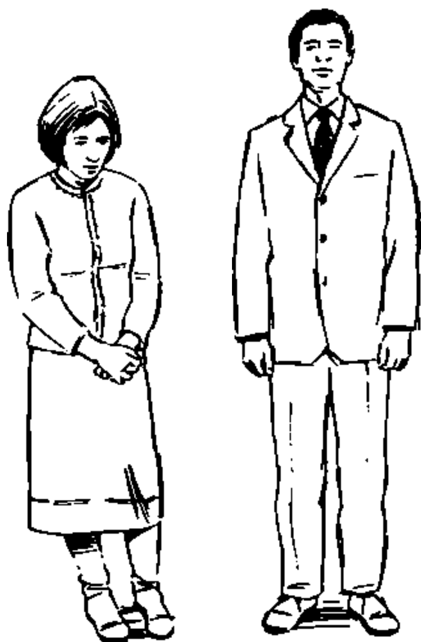
Părerile noastre se bazează pe aspectul exterior al oamenilor, pe modul în care ei se îmbracă sau se comportă. Aspectele fizice, cum ar fi mărimea sau forma corpurilor noastre, tind să fie mai puţin supuse schimbării decât stilul vestimentar sau imaginea pe care ne-o proiectăm.

Se consideră că există o legătură între aspecte ale eului interior şi caracteristicile noastre fizice. De exemplu, o postură mereu încordată poate fi rezultatul unei concepţii negativiste asupra vieţii; durerea fizică pe care a trăit-o cineva se poate reflecta în ridurile de pe faţă, ce s-au format din cauza încordării şi a încruntării.

Cum să ai o ţinută corespunzătoare

Postura şi modul în care staţi sau mergeţi oferă sugestii

dar probabil că aveţi un mod distinctiv, obişnuit de a sta sau de a merge. Aţi putea să vă ţineţi umerii aplecaţi sau cocoşaţi ori să staţi cu capul în piept. Toate aceste poziţii sugerează lipsa de încredere în sine. O postură dreaptă, echilibrată transmite un mesaj pozitiv. Persoanele care îşi ţin capul sus şi umerii drepţi comunică respect şi încredere în sine. De asemenea, astfel de oameni par mult mai energici decât cei a căror postură sugerează nesiguranţă.



Postura care sugerează lipsa de

Postură care sugerează încredere

Figura 3

de încredere şi siguranţă de sine. Persoana din stânga stă uşor gârbovită, cu capul aplecat şi un picior îndoit, lăsând impresia de lipsă de încredere.

Exerciţiul 6: Cum să vă corectaţi ţinuta

Pentru acest exerciţiu, folosiţi o oglindă. Ţineţi capul sus, echilibrat şi aliniat cu coloana vertebrală. Nu împingeţi maxilarul înainte şi nu trageţi bărbia înapoi. Imaginaţi-vă că o sfoară invizibilă vă ţine capul suspendat de tavan. Ţineţi umerii drepţi, nu aduşi sau căzuţi. Trunchiul şi şoldurile trebuie să fie, de asemenea, drepte, nu răsucite. Distribuiţi-vă greutatea egal, pe ambele picioare. Când sunteţi mulţumit de postura pe care aţi obţinut-o, exersaţi-o cât de mult puteţi. Corectarea unei ţinute necorespunzătoare formată în ani de zile ia destul de mult timp, dar, dacă vă veţi aminti zilnic să staţi drept şi să vă îndreptaţi coloana, veţi începe să faceţi progrese vizibile.

Expresia feţei

Care vă este expresia feţei atunci când vă relaxaţi, adică atunci când nu interacţionaţi cu cineva sau nu reacţionaţi la o anumită situaţie ? în mod obişnuit, s-ar putea să staţi

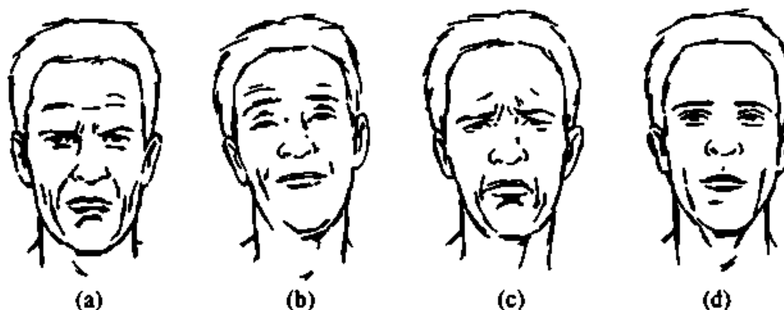


Figura 4. *Expresii ale fetei*

gurii căzute. Se consideră că anumite caracteristici personale pot fi asociate cu expresia feţei. Fără să vă daţi seama, puteţi trece drept o persoană morocănoasă sau neliniştită, distantă sau arogantă. Expresia feţei este unul dintre primele lucruri pe care le observă cineva. Părerea general acceptată este că anumite expresii comunică anumite calităţi.

Exerciţiul 7: Identificaţi expresiile feţei

Care dintre expresiile din figura 4 arată:

1. fericire____
2. tristeţe ____
3. furie____
4. interes____

Răspunsuri: 1 (b); 2 (c); 3 (a); 4 (d).

Exerciţiul 8: Faţa noastră oficială

Imaginaţi-vă că tocmai aţi observat pe cineva pe care vă face plăcere să-l vedeţi. Ce expresie are faţa dumneavoastră? Probabil, este relaxată, deschisă şi prietenoasă, aveţi ochii uşor măriţi şi colţurile gurii puţin ridicate. Aceasta ar putea fi expresia dumneavoastră obişnuită. Exersaţi ca să vă iasă cum trebuie. S-ar putea să trebuiască să nu vă mai încruntaţi, să vă ridicaţi sprâncenele şi colţurile gurii. Acest exerciţiu ar trebui să vă ajute atât să vă îmbunătăţiţi tonusul feţei, cât şi să afişaţi o figură optimistă!

Puterea unui zâmbet

Oamenii reacţionează pozitiv la un zâmbet. Dacă zâmbiţi atunci când salutaţi pe cineva, transmiteţi dorinţa de a vă face plăcut şi de a comunica şi este foarte posibil să vi se

Zâmbetele prefăcute se trădează prin alte semnale corporale. Când zâmbim sincer facem mici riduri în colţurile ochilor, iar colţurile gurii ni se ridică spontan. Zâmbetele prefăcute nu implică ochii, iar gura poate

---

Exerciţiul 9: Atitudini faţă de ţinuta de serviciu

Verificaţi-vă părerea despre îmbrăcăminte şi performanţa profesională.

	Cu totul de acord	De acord	Împo-trivă	Cu totul împotriv
1. Apreciez calitatea pe care urmează să le primesc după îmbrăcămintea	☐	☐	☐	☐
2. Nu contează cum te îmbraci, ci cum îţi faci treaba.	☐	☐	☐	☐
4. Persoanele care nu se elegant au mai puţine şanse de promovare.	☐	☐	☐	☐
5. Confortul este mai important decât înfăţişarea.	☐	☐	☐	☐
6. N-aş putea respecta un care nu s-ar îmbrăca în mod corespunzător.	☐	☐	☐	☐
7. Felul cum mă îmbrac felul în care mă simt.	☐	☐	☐	☐
8. Felul cum mă îmbrac felul în care mă port.	☐	☐	☐	☐
9. ________	☐	☐	☐	☐
10. ________	☐	☐	☐	☐
11. ________	☐	☐	☐	☐
12. ________	☐	☐	☐	☐

Adăugafi propriile idei:

Limbajul hainelor

Stilul vestimentar transmite informaţii despre dumneavoastră. Indiferent de motivele pe care le aveţi pentru a purta o anumită haină, cei din jur vor interpreta înfăţişarea dumneavoastră şi vor trage concluzii legate de anumite aspecte, cum ar fi slujba sau personalitatea pe care o aveţi. Dumneavoastră vă veţi baza, de asemenea, prima impresie despre ceilalţi pe felul în care sunt îmbrăcaţi. îmbrăcămintea are propriul ei limbaj şi propriile coduri, în cadrul cărora anumite semnificaţii sunt ataşate unor elemente specifice. Anumite tipuri de îmbrăcăminte sunt considerate potrivite unor situaţii particulare. Dacă stilul pe care-l abordaţi este cu totul diferit de aşteptările celorlalţi, oamenii se vor întreba, probabil, ce v-a influenţat alegerea îmbrăcămintei şi, după caz, s-ar putea simţi stingheriţi, ameninţaţi sau, pur şi simplu, se vor supăra.

Cu toţii ştim, instinctiv sau conştient, ce înseamnă să te îmbraci corespunzător la serviciu. Adesea ne dăm seama de asta doar atunci când, într-o măsură sau alta, ne sunt înşelate aşteptările. De asemenea, asociem înfăţişarea oamenilor cu capacităţile lor şi avem tendinţa să ne încredem în persoane al căror stil vestimentar denotă profesionalism.

Stilul „uniformă”

Uniforma oficială

Uniformele de lucru au menirea de a indica slujba pe care o are cineva. Poliţiştii şi agenţii de ordine, militarii,

purtaţi uniformă arată că aparţineţi unui grup şi îi face pe ceilalţi să aibă anumite aşteptări în ce priveşte comportamentul dumneavoastră.

Deşi modelele uniformelor suferă schimbări pentru a fi în pas cu cerinţele contemporanilor, rolul lor este acela de identificare, şi nu de respectare a exigenţelor modei. Ca şi în cazul hainelor obişnuite, există, adesea, cerinţe legate de coafuri, pantofi sau bijuterii care sunt considerate potrivite. Dacă încercaţi să vă personalizaţi uniforma, fie din motive de confort, fie pentru a afişa un stil propriu, transmiteţi mesaje contradictorii şi subminaţi încrederea în capacitatea dumneavoastră de muncă.

Tabloul 3: Firma de închirieri auto

Hanif are o firmă de taximetre şi de închirieri de maşini. Are mult de lucru la aeroport şi şi-a făcut o listă cu clienţi permanenţi. Şoferii lui poartă o uniformă compusă dintr-un sacou elegant cu pantalon, cămaşă albă şi pantofi negri. Hanif crede că unul dintre motivele pentru care firma are succes este aerul profesional al şoferilor.

Hanif aude că una dintre companiile care apela, de obicei, la serviciile sale a optat pentru o firmă rivală şi dă telefon să afle de ce. Persoana cu care vorbeşte pare stânjenită.

- Nu, nu ne-aţi dezamăgit niciodată. Nu, nu aveţi preţuri prea mari. Pur şi simplu, suntem de părere că şoferii dumneavoastră nu se mai ridică la standardul cu care ne-aţi obişnuit.

Hanif stă de vorbă cu şoferii şi observă înfăţişarea ultimilor doi angajaţi. Deşi poartă uniforma, unul dintre

Exerciţiul 10: Calităţile uniformei

Ce calităţi asociaţi cu următoarele elemente şi caracteristici ale uniformei ? Alegeţi din lista de mai jos calitatea care se potriveşte articolului de uniformă descris. Puteţi folosi aceleaşi calităţi de mai multe ori:

Articol de uniformă *Calităţi*

Caschetă____

Salopete ____

Bluză şi fustă____________________________________

Pulover____

Pălărie ____

Sacou ____

Şorţ____

Veston ____

Pantofi cu toc____________________________________

Culoarea uniformei *Calităţi*

Roşu____

Negru____

Albastru şi alb____________________________________

Lista calităţilor

Eficient	Tradiţional	De	Ştiinţific
Autoritar	Abordabil	îndrăzneţ	Implicat
Amuzant	Medical	Lejer	
De încredere	La îndemână	Practic	

Uniforma neoficială

Anumite locuri de muncă nu implică uniforme, dar au un cod vestimentar care impune anumite reguli. Acestea sunt, de obicei, nescrise şi se învaţă prin simpla observare a celor din jur. Stilurile acceptate de îmbrăcăminte variază

Exerciţiul 11: Codul vestimentar la locul de muncă

Care este codul vestimentar neoficial la locul dumneavoastră de muncă?

Bifa{i căsuţele corespunzătoare. (Pute{i alege un alt loc de muncă pe care-l cunoaşteţi, dacă vi se pare mai potrivit.)

Se poartă haine neconvenţionale ?	☐	☐
Se poartă haine la modă?	☐	☐
Se poartă haine scumpe ?	☐	☐
Sunt obligatorii costumele ?	☐	☐
Oamenii se îmbracă des în haine noi ?	☐	☐
Se poartă aceleaşi tipuri de pantofi ?	☐	☐
Se poartă acelaşi tip de bijuterii ?	☐	☐
Există un stil anume de coafuri şi culori ?	☐	☐
Oamenii folosesc acelaşi tip de geantă sau	☐	☐

S-ar putea ca unele departamente să aibă propriul lor cod, probabil în funcţie de natura muncii efectuate sau de vârsta celor implicaţi. Puteti, desigur, să nu acceptaţi acest cod. Dacă însă luaţi această decizie, se va considera că nu vă respectaţi obligaţiile şi munca dumneavoastră va fi privită într-o lumină nefavorabilă.

Adaptarea la mediu

în anumite domenii, sunt idei general acceptate despre vestimentaţie, deşi în anumite secţiuni ale profesiei pot exista variaţii.

Uitati-vă la exerciţiul 12. De fapt, ambii sunt avocati. Paul lucrează într-o firmă mare din centrul oraşului, pe când Stephen lucrează într-un centru de ajutor social de cartier. Fiecare din ei se îmbracă într-un mod adecvat situaţiei. Dacă Paul ar purta la serviciu hainele lui

Exerciţiul 12: Care din ei este avocat ?

a) Paul poartă un costum de culoare închisă, pantofi lustruiţi şi işi (ine documentele într-o servietă de piele.
b) Stephen poartă blugi şi o geacă de piele şi îşi duce documentele într-un rucsac.

Răspuns: ____

Pe de altă parte, aţi putea spune că şi Stephen trebuie să-şi impresioneze clienţii la fel ca Paul, iar o ţinută protocolară l-ar ajuta să câştige încrederea celorlalţi. Ne simţim în siguranţă atunci când îmbrăcămintea celor cu care venim în contact este potrivită cu munca pe care o fac şi cu mediul unde lucrează. Este tot atât de adevărat că în astfel de cazuri nici măcar nu observăm cu ce sunt îmbrăcaţi. Când codul vestimentar nu este însă respectat, ne putem simţi deranjaţi şi putem pune capăt colaborării.

Tabloul 4: Ţinuta de interviu a Ritei

Rita lucrează într-o firmă mare de consultanţă financiară şi are dese întâlniri cu clienţii. La serviciu poartă costume clasice de culoare închisă, bijuterii discrete, iar părul îi este scurt şi bine aranjat. Poartă o servietă din piele neagră şi pantofi de calitate. Ţinuta ei de serviciu seamănă cu cea a celorlalte femei din firmă, iar imaginea ei elegantă şi profesională inspiră încredere în capacităţile sale şi în serviciile pe care le oferă compania.

Rita concurează pentru un post de conducere într-o firmă de relaţii cu publicul şi la interviu poartă aceleaşi haine ca de obicei. Totuşi, în acest nou loc de muncă,

hainele ei par terne şi demodate, în acest mediu, femeile trebuie să aibă un alt impact asupra clienţilor şi să ofere o abordare optimistă şi modernă.

Cum să vă îmbrăcaţi ca să câştigaţi

Ideea unui stil de îmbrăcăminte care să aibă succes poate fi interpretată în două moduri. Primul are în vedere măsura în care hainele şi înfăţişarea cuiva se potrivesc cu o anumită slujbă şi îl ajută să obţină performante în muncă. Dacă acesta este şi cazul dumneavoastră, atunci v-a(i îmbrăcat pentru situa(ii de succes.

Ideea stilului vestimentar care atrage după sine succesul este adesea legată de avansare şi promovare. Dacă unul dintre scopurile dumneavoastră este să fiţi avansat, atunci stilul vestimentar vă poate ajuta sau împiedica să obţineţi ceea ce doriţi.

Exerciţiul 13: Ce se potriveşte ?

Care este părerea dumneavoastră despre persoanele din următoarele exemple ? Bifa{i căsuţele corespunzătoare:

	Favorabilă	*Mai pufin favorabilă*	*Nefavorabilă*
a) Un dentist in haine de	☐	☐	☐
b) Un vânzător intr-un magazin de cosmetică plin de piercing-uri	☐	☐	☐
c) Un profesor plin de piercing-uri faciale	☐	☐	☐
d) Echipajul unei aeronave in blugi	☐	☐	☐
e) 0 receptioneră de spital cu tatuaj	☐	☐	☐

Nota personală

în general, sfatul este să ne îmbrăcăm pentru slujba pe cafe ne-am dori să o avem, şi nu in funcţie de locul actual de muncă. Gânditi-vă cam cât de mult v-ar ajuta acest

şi ce impact ar avea asupra colegilor de muncă. De asemenea, Încercaţi să intuiţi cum ar fi interpretată încercarea dumneavoastră de a ieşi în evidentă. S-ar putea să credeţi că personajul din desene animate de pe cravata dumneavoastră arată că aveţi o personalitate amuzantă, dar alte persoane s-ar putea să fie de altă părere şi asta s-ar reflecta negativ asupra şanselor de avansare. Sau jacheta dumneavoastră largă, de pildă, s-ar putea să fie ultima apariţie în materie de modă. Dacă la locul de muncă acest lucru nu este recunoscut, e preferabil să

Exerciţiul 14: Aspirând la o avansare

Care este codul vestimentar al persoanelor cu vechime de la locul dumneavoastră de muncă? Alegeţi două persoane aflate într-o funcţie la care aspiraţi. Completaţi coloanele de mai jos:

Vestimentaţie *Accesorii*

Persoana b ______________________________

Zilele cu ţinută neconvenţională

Unele companii au făcut în anii ’90 un experiment interesant. A fost desemnată o zi a săptămânii, de obicei vinerea, în care angajaţii au fost încurajaţi să renunţe la ţinuta obişnuită de serviciu şi să vină la muncă în haine lejere. Alte companii au extins durata experimentului la

fost eliminarea barierelor dintre diferite categorii de lucrători şi îmbunătăfirea comunicării şi a muncii în echipă. S-a considerat şi că o ţinută lejeră i-ar face pe oameni să se simtă mai confortabil şi ar creşte productivitatea muncii. Acest experiment a început în companiile producătoare de calculatoare din Statele Unite părând să reflecte politica egalitaristă din industria Internetului.

Cu toate acestea, planul nu avut un succes general. Unele companii din Marea Britanie au renunţat la această practică, revenind la tinuta formală. O bancă americană de investiţii le-a cerut bărbaţilor să vină la costum şi cravată, iar femeilor în taioare sau rochii. Nici angaja{ii şi nici angajatorii nu s-au acomodat cu noua schemă a zilelor cu ţinută neconven(ională. Angajaţilor le-a fost greu să găsească o ţinută lejeră potrivită şi au considerat experimentul ineficace şi costisitor. Şefii, pe de altă parte, şi-au dat seama că îmbrăcămintea lejeră încurajează personalul să întârzie şi chiar să lipsească.

Limbajul obiectelor

Alegerea obiectelor personale contribuie la impresia pe care o creaţi. Tipul de celular pe care îl aveţi, sunetul de apel pe care-l alegeţi, tipul de agendă sau de stilou pe care-l folosiţi, modul în care vă decoraţi sau vă personalizaţi locul de muncă, precum şi obiectele pe care le aveţi în maşină vor stârni anumite reacţii din partea celorlalţi.

Tabloul 5 : Obiecte personale

de serviciu. Kali vine la serviciu cu o servietă, în timp ce Tom foloseşte o pungă de plastic. în servietă, Kali ar putea să-şi ducă mâncarea pentru masa de prânz, o revistă şi un pulover pe care vrea să-l returneze la magazin în timpul pauzei de prânz. în punga de plastic Tom ar putea să aibă nişte dosare importante pe care le-a luat acasă pentru a le studia. Sau, dimpotrivă, lucrurile ar putea sta exact invers. Concluzia este însă că servieta

---

Exerciţiul 15: A cui e cana ?

Citiţi următoarele descrieri ale cănilor de cafea aliniate pe un raft, la serviciu. Care este impresia pe care v-o creaţi în legătură cu personalitatea proprietarului fiecărei căni? încercuiţi numărul corespunzător gradului pozitiv sau negativ

Descrierea cănii	***Tipul de personalit***	***Reacfie pozitivă Reacfie***
a) Are o imagine cu nişte pisoi drăgălaşi		**123456789**
b) Are o fotografie a unei proprietăţi aparţinând Patrimoniului Naţional		**123456789**
c) Este un suvenir de vacanţă		**123456789**
d) Are stema unei echipe de fotbal		**123456789**
e) E ciobită şi murdară		**123456789**
f) Are simbolul unei galerii de artă		**123456789**
g) Are un slogan comic		**1 2 3456789**
		123456789

Limbajul locurilor

Toate obiectele din jurul nostru, cum ar fi birourile, mobila, obiectele de papetărie, echipamentul de lucru ş.a.m.d., transmit mesaje despre companii şi organizaţii. Modul în care se prezintă o companie sugerează ceva despre caracterul ei şi despre atitudinea faţă de angajaţi şi clienti.

Prima impresie pe care o are cineva despre o organizaţie poate fi creată de publicitatea care i se face şi de materialele de prezentare. Tipul de tipar, culorile, imaginile şi simbolurile folosite pe broşuri, anteturi, pliante şi pagini web arată locul în care compania se autoplasează pe piaţă şi modul cum se percepe pe sine.

Un birou de recepţie cu o atmosferă caldă şi primitoare arată din partea companiei o politică orientată către oameni, potrivită, poate, în industria de prestări servicii, pe când un mod de prezentare mai auster este posibil să arate că lucrul cel mai important este produsul. Faptul că spaţiul de lucru cu publicul este elegant, iar cel destinat angaja{ilor e mai pu{in îngrijit sugerează că respectiva companie este mai interesată de imaginea sa publică decât de oamenii care lucrează acolo.

Tabloul 6: Locuri publice

Pamela intră în agenţia de turism din localitatea ei pentru a-şi rezerva un bilet de vacantă. Pe birou se află un sendviş pe jumătate mâncat, iar pe podea sunt pachete de broşuri nedesfăcute. Afişele sunt uzate şi murdare. Pamela merge până lângă birou şi trebuie să

clienţilor. Impresia pe care şi-o **formează** ea este aceea de negli-
jenţă şi lipsă de interes pentru detalii.

Bob şi Thea aleg o şcoală pentru fiul lor. Când intră în zona de recepţie, observă pe pereţi lucrări **de-ale** copiilor şi fotografii ale unor clase implicate în diferite **activităţi.** Persoana de la birou vorbeşte la telefon, dar, în acelaşi timp, îi întinde un plasture unuia dintre cei trei copii care aşteaptă. Ea le zâmbeşte în timp ce ei se apropie. în faţa ei se află o ceaşcă de **cafea** pe jumătate goală.

Bob şi Thea au o primă impresie favorabilă, şcoala li se pare dinamică şi orientată către copii. Ei reacţionează la atitudinea priete-
noasă şi în mod subconştient realizează faptul că, deşi personalul este ocupat, nevoile copiilor nu sunt neglijate.

Exerciţiul 16: Mesaje de la locul tău de amaci

Ce impresie creează locul tău de muncă ?

Clădirile____

Decoraţiunile__________________________, ____________________

Mobilierul ____

3. Faţă în faţă

Bună ziua şi la revedere

în funcţie de modul în care salutăm sau încheiem o întâlnire, transmitem un anumit mesaj. Modul cum abordăm momentul iniţial al unei întâlniri şi salutul poate să ne creeze probleme dacă nu ştim să facem faţă unor situaţii ca strânsul mâinii sau felul în care luăm loc. în general, persoana cu rolul dominant este cea care întinde mâna şi vă arată unde să vă aşezaţi. Dacă întâmpinaţi pe cineva, întindeti mâna şi apoi, cu un gest, precizaţi locul unde ar trebui să se aşeze cealaltă persoană. Dacă sunte(i cel întâmpinat, acceptaţi mâna care vi se oferă şi aşteptaţi să vi se arate unde să vă aşezaţi.

Acest proces pare artificial şi studiat, dar, de fapt, se întâmplă, în general, destul de natural. Suntem obişnuiti cu ritualul strângerii mâinii la venire şi la plecare. Schimbăm scurte ridicări din sprânceană ca semn că am luat cunoştinţă de prezenta celuilalt. înclina(i-vă uşor în faţă, menţineţi contactul vizual, zâmbiţi şi răspundeţi la semnalele pe care le primiţi.

Strânsul mâinii

palmă deschisă. Ne formăm o impresie despre cineva după modul în care acea persoană strânge mâna. Un gest ferm este considerat a fi un semn de putere şi sinceritate, mai ales dacă, în acelaşi timp, persoana respectivă vă priveşte în ochi şi vă zâmbeşte călduros. Dacă nu vă apreciaţi corect puterea mâinii şi zdrobiţi degetele celuilalt, puteţi fi perceput ca o persoană dominantă şi agresivă. O strângere de mână prea timidă sau în care intră în contact doar vârfurile degetelor poate să fie considerată ca indicând ineficientă şi negativism şi să sugereze că oferta de comunicare nu este sinceră. O palmă umedă ar putea sugera nervozitate.

Cu toate acestea, nu transformaţi strânsul mâinii în criteriu de bază atunci când analizaţi personalitatea sau intenţiile cuiva.

O strângere de mână prea puternică, una care cuprinde cu totul mâna celuilalt sau una care implică ambele mâini poate avea diverse motive:

- faptul că persoana nu este conştientă de propria for(ă;
- nervozitate;
- entuziasm;
- dorinţa de a comunica sincer;
- dorinţa de a părea eficient.

O strângere de mână timidă poate avea următoarele motive:

- persoana are o forţă fizică mare şi nu vrea să strângă prea tare;
- nevoia de a-şi proteja mâinile din cauza slujbei sau a

Strânsul mâinii şi relaţiile de putere

Aşezarea mâinii peste mâna celuilalt cu palma în jos poate sugera dorinţa de a domina (figura 5). Acest gest arată dorinţa de a prelua controlul. Dacă vă ^feriţi mâna cu palma în sus înseamnă că acceptaţi dominaţia celuila-

0 strângere de mână corespunzătoare şi satisfăcătoare este fermă, dar nu prea puternică. Fiecare din cele două persoane apucă în aceeaşi manieră mâna celuilalt şi mâinile sunt scuturate în sus şi în jos cu forţă egală.



Figura 5. *Strângere de mână dominantă*

Contactul vizual

Contactul vizual este un aspect bine cunoscut al comunicării nonverbale. Mulţi dintre noi care au puţine cunoştinţe legate de limbajul trupului au reuşit totuşi să-şi formeze, conştient sau nu, o părere despre mesajele pe care cineva le transmite prin modul cum se uită la alte persoane. Asta se întâmplă, poate, datorită faptului că semnalele transmise de ochi, ferestrele sufletului, ocupă un loc central în comunicare în toate întâlnirile cu alte

în mod subconştient. Când vedem ceva care ni se pare atrăgător sau interesant, pupilele ni se dilată, devenind mai mari (figura 6a). Când reacţionăm la stimuli care stârnesc sentimente de furie sau ostilitate, pupilele noastre se contractă, devenind mai mici şi mai proeminente (figura 6b). Fără să ne dăm seama, noi recepţionăm aceste semnale şi reacţionăm la ele. La fel cum pupilele ni se dilată atunci când ne uităm la cineva sau la ceva care ne place, tot aşa ceilalţi oameni se simt

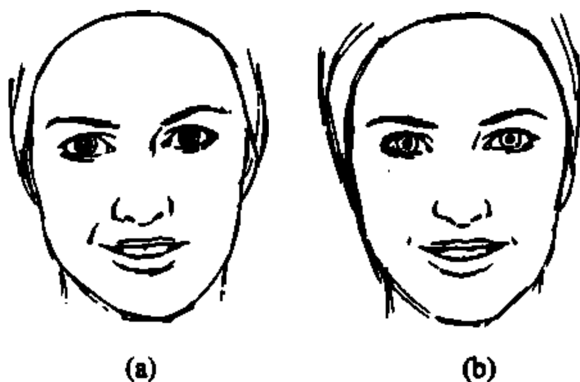


Figura 6. *Pupile dilatându-se fi contractându-se*

Contactul vizual şi modelul de comunicare

Exerciţiul 17 poate indica destul de clar faptul că asociati un contact vizual necorespunzător cu anumite calităţi negative. Contactul vizual este atât de important în procesul de comunicare, încât, atunci când lipseşte sau nu e satisfăcător, ne simţim nelinişţiţi sau stânjeniţi şi avem tendinţa să nu avem încredere într-o persoană ce evită să ne privească în ochi. Sunt diverse scheme şi reguli care se aplică modului în care semnalele vizuale se folosesc în

prea puţin contactul vizual ceilalţi sunt înclinaţi să considere că nu avem credibilitate, că suntem antipatici sau chiar că nu suntem demni de încredere.

Modelul general, studiat de Michael Argyle, arată că într-o conversaţie menţinem contactul vizual între 30% şi 60% din timp. O perioadă mai lungă poate fi considerată neliniştitoare, stânjenitoare sau ameninţătoare, fiind asociată nu atât cu întâlnirile profesionale, cât mai degrabă cu relaţia personală, mai profundă, a îndrăgostiţilor care se cufundă unul în ochii celuilalt sau cu atitudinea unor duşmani ce se {intuiesc cu privirea, anticipând ostilităţile. Un contact vizual inconsistent este interpretat indicând lipsa de sinceritate sau atitudini cum ar fi lipsa de interes.

De obicei ne uităm mai pu(in la celălalt atunci când vorbim decât atunci când ascultăm. Când vorbim, menţinem contactul vizual aproximativ 40% din timp. Nu ne uităm fix la cealaltă persoană, ci ne uităm din când în când în altă parte, în timp ce ne gândim la următorul punct al conversaţiei sau ne căutăm cuvintele, pentru ca apoi să reluăm contactul vizual pentru o perioadă scurtă. Când ascultăm, contactul vizual este mai lung, acoperind aproximativ 75% din timp. Dacă ne uităm mai mult de atât la persoana care vorbeşte, putem părea prea insistent, pe când un contact vizual insuficient poate fi considerat un semn de plictiseală sau neatenţie.

Aprecierea corectă a intensităţii contactului vizual este o problemă de îndemânare şi de exerciţiu. Faptul că vă uitaţi la persoana cu care vorbiţi este vital pentru crearea unei legături şi pentru stabilirea comunicării.

în timp ce vorbiţi, trebuie să fiţi conştient de reacţiile şi de gradul de înţelegere ale celuilalt. Cu toate acestea,

Exerci|iul 17: Cum caracterizăm o persoană după contactul vizual

Verificali-vă propriile sentimente legate de mesajele pe care le transmitem cu ajutorul semnalelor vizuale. Plasaţi următoarele caracteristici sub coloana din stânga, „Contact vizual bun”, sau sub coloana din dreapta, „Contact vizual insuficient”. Puteţi face completări.

Neserios	Distant	Onest	Arogant
Atent	Sincer	încrezător	Docil
Care ascunde	Şmecher	Priceput	Hotărât
Necinstit	Interesat	Informat	Ameninţăt
Prietenos	Respectuos	Nepoliticos	

Contact vizual bun	*Contact vizual insuficient*

vizual fără să păreţi insistent. încercaţi să vă concentraţi privirea pe partea de sus a feţei şi nu uitaţi să răspundeţi cu mişcări ale feţei şi ale capului. Ochii dumneavoastră îşi vor modifica forma după reacţia pe care o aveţi - se vor încreţi dacă zâmbiţi sau se vor deschide larg dacă veţi arăta surpriză ori interes. Acest lucru va demonstra nu doar că sunteţi atent, ci, mai mult, vă va şi ajuta să vă

Exerciţiul 18: Frecvenţa contactului vizual

încercaţi acest exerciţiu de observaţie. Urmăriţi o conversaţie intre două persoane şi monitorizaţi frecvenţa contactului vizual mai întâi la vorbitor şi apoi la ascultător. în ce măsură

mai sus ? Ce puteţi spune despre natura conversaţiei după frecvenţa şi tipul contactului vizual ?

Alte modele de contact vizual

Cu persoane străine

în anumite situaţii se aplică reguli diferite ale contactului vizual. De exemplu, evităm privirile celorlalţi în mijloacele de transport în comun. în situaţii în care ne aflăm în locuri aglomerate împreună cu persoane străine, faptul că ne uităm în altă parte pentru a nu le întâlni privirile este tocmai modul nostru de a reacţiona la o prea mare apropiere fizică (uneori chiar şi la atingeri inevitabile) faţă de persoane pe care nu le cunoaştem. Asta ne ajută să nu ne simţim ameninţaţi sau jenaţi. Chiar şi în lift, la serviciu, oameni care se cunosc din vedere aplică această regulă, uitându-se drept înainte, şi nu unii la alţii. La fel ca in cazul celor mai multe aspecte ale comunicării nonverbale, abaterea de la aceste reguli nescrise provoacă stânjeneală şi chiar panică. Persoanele al căror comportament nu corespunde acestui cod acceptat sunt considerate ca fiind incompetente din punct de vedere social.

Cu colegii

Tabloul 7: Sara şi Niamh în timpul conversaţiei

Sara şi Niamh sunt lângă frigider, adâncite în discute. Stau în picioare una lângă alta şi cu capetele înclinate una spre cealaltă, fiecare din ele dă din cap la ceea ce i se spune, dar nici una nu stabileşte vreun contact vizual.

saţiei lor ? Bifaţi căsuţele corespunzătoare :

a) Nu se plac. ☐
b) Una din ele sau amândouă sunt timide. ☐
c) Una este şefa celeilalte. ☐
d) Vorbesc despre ceva care este intim, ciudat sau stânjenitor. ☐

De fapt, oricare dintre aceste situaţi - sau chiar toate - ar putea fi adevărată. în anumite cazuri, cum sunt cele prezentate, putem evita contactul vizual. Acest lucru este în regulă dacă ambii parteneri implicaţi în conversaţie îl consideră potrivit situaţiei. Totuşi, comunicarea în aceste cazuri va fi mai puţin eficientă dacă unul din cei doi are nevoie de contact vizual.

Cum să încurajăm contactul vizual

Desigur, nu puteţi obliga pe cineva să vă privească. *Puteţi* totuşi să combinaţi comportamentul verbal cu cel nonverbal pentru a reuşi măcar să schimbaţi direcţia privirii celuilalt.

Gândiţi-vă la motivul pentru care persoana evită să se uite la dumneavoastră. S-ar putea să fie timidă sau să se simtă stânjenită. Lipsa contactului vizual ar putea indica

multe dacă puneţi o întrebare, caz în care celălalt ar trebui să se uite în direcţia dumneavoastră; dacă este necesar, puteţi să vă schimbaţi poziţia pentru a-i prinde privirea. Schimbarea poziţiei în aşa fel încât să vă apropiati sau să vă îndepărtaţi de celălalt ar putea, de asemenea, produce o reacţie diferită. Puteţi prinde privirea cuiva arătând, de exemplu, un document sau un avizier şi apoi mutând degetul sau arătătorul spre ochii dumneavoastră, determinând astfel persoana să vă întâlnească privirea.

Câteva întrebuinţări ale contactului vizual

Reglarea fluxului conversaţiei

Conştientizarea mişcărilor ochilor celorlalţi ne poate ajuta să inter- acţionăm fără pauze penibile sau întreruperi nepotrivite. Contactul vizual este un mod de a începe interacţiunea şi o invitaţie către cealaltă persoană să comunice cu noi. în timpul conversaţiei, faptul că cineva se uită în altă parte nu înseamnă neapărat că a terminat de vorbit. Avem tendinţa să ne ridicăm ochii atunci când suntem pe cale de a termina de vorbit şi să-i aruncăm o scurtă privire celuilalt pentru a-i vedea reacţia. Acest lucru îi dă de înţeles că e rândul lui să vorbească.

Comunicarea sentimentelor şi atitudinilor

Un contact vizual corespunzător indică prietenie, încredere şi dorinţa de a comunica. Este posibil ca un contact vizual necorespunzător să fie asociat cu caracteristici şi atitudini pe care s-ar putea să nu doriţi să le transmiteţi.

puterea asupra celorlalţi, aceasta va fi impresia pe care o lasă un astfel de contact vizual. Când dumneavoastră sunteţi supus unei astfel de priviri agresive, starea de disconfort vă poate face să vă plecaţi ochii, întrerupând contactul vizual. Acest lucru va fi interpretat ca un gest de supunere, arătând faptul că cedaţi dominaţiei celuilalt.

Tabloul 8: Sally se simte intimidată

Lorna îi spune lui Sally:

- Vreau să vorbesc cu tine despre biroul de recepţie. Trebuie să-l păstrăm mai curat pe tot parcursul zilei. Dimineaţa arată bine, dar, după ce un număr de persoane se perindă pe aici, devine cam dezordonat. Ai vreo idee?

Se uită la Sally cu insistenţă.

- Ăă...

Sally se uită în jur şi apoi la Lorna. Lorna e tot cu privirea aţintită asupra ei. Sally începe să aibă o senzaţie de disconfort, ca şi cum ea însăşi ar fi făcut dezordine în birou.

- Cred c-am putea să ne ridicăm pe rând de la birou şi să facem ordine.

Se uită din nou la Lorna, care nici măcar nu clipeşte. Sally îşi coboară privirea, intimidată.

Schimbarea direcţiei privirii

Dacă evitaţi să întâlniţi privirea cuiva poate însemna că aveţi ceva de ascuns. De asemenea, acest fapt poate arăta că vă este ruşine sau jenă. în anumite situaţii, nervozitatea sau tensiunea momentului v-ar putea face să vă mutaţi privirea într-o parte, în sus sau în jos, pentru ca apoi să vă

în timp ce vorbiţi, e perfect normal să vă schimbaţi direcţia privirii, aşa că vă veţi simţi mai puţin stânjenit şi vă veţi controla mai uşor mişcările ochilor.

Tabloul 9: Julie minte

Darren i-a promis unui client că-i va trimite o piesă de schimb, dar descoperă cu surprindere că nu o mai are în stoc. Furnizorii piesei sunt de obicei de încredere şi onorează comenzile cu promptitudine.

- Credeam c-ai spus că ai făcut o nouă comandă, îi spune Darren lui Julie.

Julie nu se uită în ochii lui în timp ce răspunde, ci într-o parte.

- Am făcut, spune ea.

Se uită la el şi apoi îşi fereşte din nou privirea.

Darren simte că Julie ii ascunde ceva. Limbajul trupului ei indică disconfort şi refuzul ei de a-l privi drept în ochi sugerează că minte. Darren nu trage concluzii pripite, dar cele constatate îl fac să-şi dea seama că va trebui să afle ce s-a întâmplat înainte să-şi contacteze furnizorii.

Privirea piezişă

Acest gen de privire transmite o atitudine de suspiciune, neîncredere sau ostilitate. Deşi ceea ce spuneţi exprimă acceptare, privirea sugerează respingere.

Tabloul 10: Naomi se uită cu coada ochiului

Rachel are nevoie de cineva care să se ocupe de noul aranjament din vitrină. Prima ei alegere pentru această

curând, s-a dovedit capabili. Când Rachel o roagă, Naomi acceptă, dar este întoarsă aproape cu spatele la ea şi nu se uită direct în ochii ei, ci pieziş, cu coada ochiului.

în acest caz, Rachel aude acceptul verbal al lui Naomi, dar nu observă semnalele opuse ale corpului ei. Mai târziu, află că Naomi ştia că nu a fost prima ei opţiune pentru sarcina respectivă şi era supărată din cauza asta. Rachel a ratat o şansă de a descoperi mai multe lucruri despre atitudinea şi personalitatea lui Naomi. Dacă i-ar fi recepţionat semnalele, s-ar fi putut hotărî să o întrebe pe Naomi ce anume o supără şi să discute problema.

Exerciţiul 19: Cum interpretăm privirile cuiva (vezi tabloul 10)

2. ____________________

3. ____________________

a) Ce poate deduce Rachel din semnalele vizuale emise de Naomi? Gân- diţi-vă la mai multe răspunsuri posibile.

b) Cum ar putea contribui o evaluare exactă a mesajului nonverbal al lui Naomi la realizarea unei comunicări eficiente între Rachel şi Naomi?

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________

____

Limbajul deschis şi închis al trupului

O caracteristică a unui limbaj eficient al trupului este caracterul său deschis. Dacă faceţi gesturi largi, indicaţi că nu aveţi nimic de ascuns, arăta(i faptul că îi acceptaţi pe ceilalţi şi că doriţi să inter- actionaţi cu ei.

Poziţii defensive

Dacă ţineţi braţele îndoite sau încrucişate în jurul corpului veţi fi privit ca o persoană defensivă. Braţele formează o barieră protectoare în faţa dumneavoastră, ca şi cum aţi reacţiona la un atac. Aceasta este poziţia pe care o adoptăm în anumite momente, atunci când nu suntem de acord cu ceea ce se spune şi nici nu avem de gând să renunţăm la punctul nostru de vedere.

Uneori adoptăm o versiune modificată a acestui gest, ţinând un singur braţ în jurul corpului, poziţie care ar putea indica nervozitate sau lipsă de încredere în sine. Ne putem crea un alt fel de barieră protectoare dacă ţinem o mapă sau un dosar în faţa noastră ca pe un

Exerciţiul 20: Efectul contactului vizual

Exersaţi contactul vizual în timpul câtorva întâlniri la serviciu. Aţi putea alege o conversaţie cu şeful dumneavoastră, momentul în care salutaţi pe cineva pe coridor sau îi explicaţi o problemă unui coleg. în fiecare dintre cazuri, încercaţi să vă uitaţi la celălalt cât de mult puteţi, fără să-l faceţi să se simtă stânjenit. La sfârşitul zilei, faceţi o fişă pentru fiecare întâlnire şi notaţi felul cum v-aţi simţit. Puteţi folosi unul dintre următoarele cuvinte pentru a vă descrie reacţiile:

Jenat	Penibil	Stăpân pe sine
	Dinamic	
Coerent	Eficace	încrezător
	Prietenos	

Persoana *Situaţia* *Cum m-am simţit*

1. ____
2. ____
3. ____

Un contact vizual eficient transmite încredere şi corectitudine. Vă va ajuta să vă creaţi relaţii bune la locul de muncă şi să fiţi recunoscut pentru deschiderea şi sinceritatea dumneavoastră.

scut. Acest obicei ar putea fi totuşi doar o încercare practică de a ne proteja de persoanele care, din grabă, s-ar putea ciocni de noi.

Mai putem forma o barieră protectoare cu mâinile ridicate în faţa corpului cu degetele împletite. Această poziţie implică o atitudine negativă sau defensivă.

Acelaşi fel de atitudine poate fi transmis prin încrucişarea picioarelor. Gleznele strâns lipite sau un

Metode de deschidere

Faptul că sunteţi într-o poziţie defensivă vă afectează starea de spirit. Este greu să vă simţiţi deschis şi relaxat dacă membrele dumneavoastră sunt strâns lipite sau încrucişate. în aceste cazuri, schimbarea poziţiei vă poate

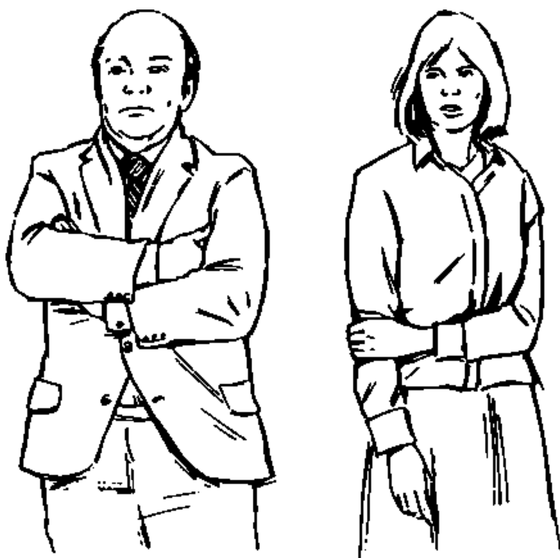


Figura 7. *Braţe care creează o barieră*

Tabloul 11: Simon se relaxează

Mina îi explică lui Simon o nouă metodă de lucru. Simon are brațele strânse la piept şi picioarele încrucişate. Această poziţie, privirea lui încruntată şi clătinatul uşor din cap îi arată clar Minei că Simon nu răspunde pozitiv la schimbarea propusă.

Simon îşi dă seama că poziţia corpului său sugerează lipsă de cooperare. îşi desface braţele şi adoptă o postură mai deschisă. Descoperă că acum poate să asculte explicaţiile Minei cu mai multă obiectivitate. Puteţi încuraja pe cineva să adopte o postură mai relaxată făcând ceva care să-l provoace să-şi desfacă braţele şi picioarele. De exemplu, puteţi să-i întindeţi un obiect la care să se uite, să-i cereţi să vă dea ceva sau să-i oferiţi ceva de băut. Dacă urmăriţi o schimbare totală a poziţiei, propuneţi continuarea discuţiei într-un alt loc.



Figura 8. *Postură închisă a picioarelor*

Semne ale puterii

sugerează o încredere exagerată în sine sau sentimentul de superioritate asupra celeilalte persoane. Este o postură masculină, adoptată foarte rar de femei. O altă postură dominantă este încălecatul scaunului cu spătarul în faţă, pe post de suport şi de scut. Când cineva stă cu încheietura unui picior pe genunchi şi cu mâinile după

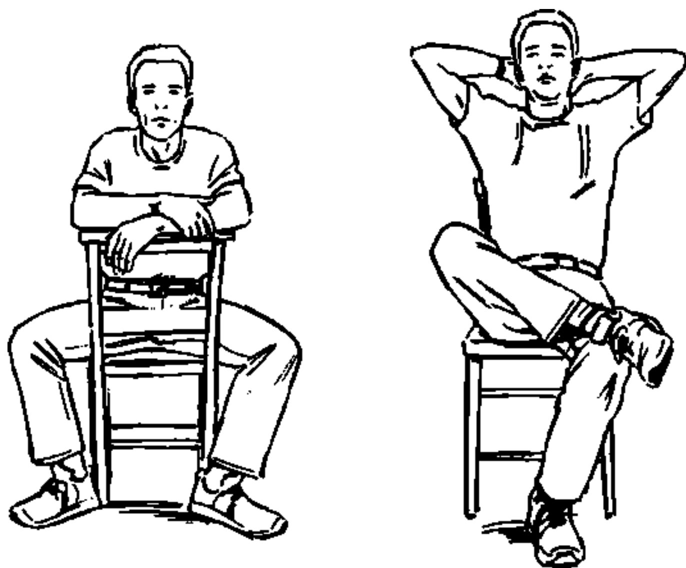


Figura 9. *Posturi care indică o atitudine dominantă sau arogantă*

Moduri de a sta în picioare

Dacă staţi aplecat asupra cuiva, puteţi părea ameninţător, la fel ca în cazul când staţi exagerat de drept. Dacă staţi în picioare cu mâinile la spate şi capul sus, sugeraţi un statut superior. De asemenea, dacă staţi cu mâinile în şold şi coatele îndreptate către exterior, puteţi indica o atitudine

Gesturi şi atitudini

Braţele încrucişate la piept sau degetul arătător aţintit spre cineva pot sugera o stare de conflict, iar pumnul strâns arată ostilitate. Apropierea prea mare de cineva poate fi privită ca un semn de agresivitate.

Agresivitate ascunsă

Anumite tipuri de limbaj corporal sugerează prietenie, dar, de fapt, arată dorinţa de a-l manipula pe celălalt. Această agresivitate mascată transpare prin gesturi cum ar fi contacte vizuale prelungite, bătăi pe umăr sau un ton prea prietenos. Intenţia de a manipula se poate ghici şi în manifestări de sinceritate exagerată, cu gesturi studiate de amiciţie.

Semne de slăbiciune

Puteţi fi considerat o persoană slabă şi uşor de manipulat dacă limbajul trupului dumneavoastră emite semnale de supunere. O postură umilă, agitată, un ton ezitant şi refuzul de a privi în ochi pot fi interpretate ca semne de supunere. Dacă zâmbiţi atunci când sunteţi furios, sugeraţi că daţi înapoi într-o situaţie de conflict sau confruntare.

Siguranţă şi încredere

Dezvoltarea unui anumit limbaj al trupului care sugerează încredere şi respect pentru sine şi pentru ceilalţi vă va

mâinii sunt doar câteva exemple de semnale nonverbale care arată siguranţă de sine.

Arătaţi că vă interesează persoana cu care vorbiţi întorcându-vă cu tot corpul în direcţia ei. Vârfurile picioarelor arată în ce direcţie se îndreaptă atenţia dumneavoastră. Dacă vă răsuciţi corpul spre cineva, dar picioarele vă sunt îndreptate în altă direcţie, arătaţi că interesul dumneavoastră este în altă parte. Ţineţi-vă braţele de-a lungul corpului, dar nu lipite de trunchi. Nu

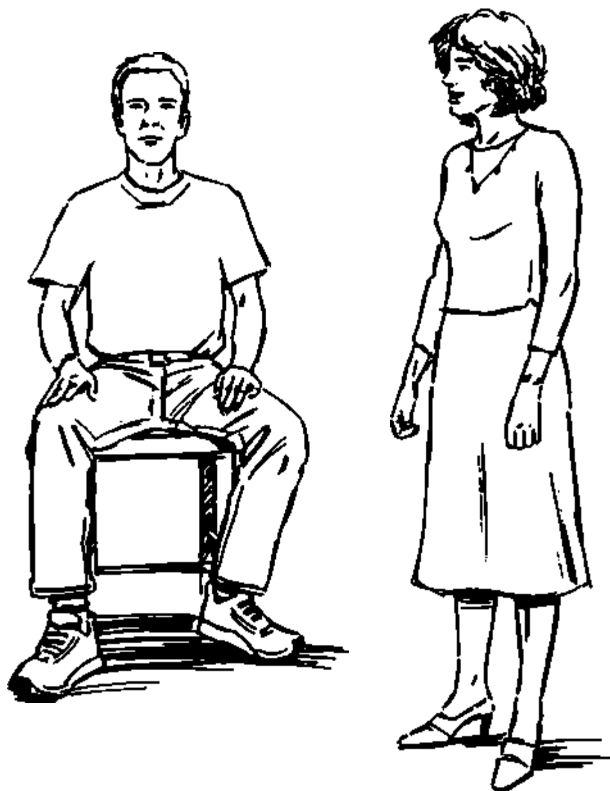


Figura 10. *Posturi deschise*

Capacitatea de a asculta

în multe situaţii la serviciu vi se cere să ascultaţi cu atenţie. S-ar putea să aveţi de ascultat instrucţiuni, idei, feedback, plângeri, sugestii ş.a.m.d. Vă puteţi dezvolta capacitatea de a asculta eficient, îmbunătăţindu-vă, astfel, toate aspectele vieţii profesionale. Veţi reuşi să vă construiţi şi să menţineţi relaţii interpersonale bune şi să acumulaţi informaţii într-un mod sensibil şi exact.

Contează foarte mult să se vadă că ascultaţi ce vi se spune. Dacă vorbiţi cu cineva care se uită în altă parte, probabil credeţi că nu vă ascultă, indiferent de mesajul transmis. Nu e totul să ascultaţi, important este să se vadă că ascultaţi.

Distribuţia atenţiei

Demonstraţi că sunteţi atent prin semnalele nonverbale pe care le emiteţi şi prin reacţia pe care o aveţi la limbajul trupului persoanei cu care vorbiţi.

Exerciţiul 21: Cum *vi* impuneţi prin limbajul trupului

Ce fel de limbaj al trupului aţi folosi in următoarele situaţii pentru a vă impune ?

a) Ca să-i spuneţi cuiva că nu puteţi îndeplini o sarcină:

Postură____

Gesturi ____

Expresia feţei___________________________________

Tonul vocii______________________________________

b) Ca să-i cereţi cuiva ajutorul ca să îndepliniţi o sarcină:

Postură____

Gesturi

Cum să arătaţi că sunteţi disponibil şi receptiv

Expresia feţei Tonul vocii

Comportamentul dumneavoastră ar putea lăsa impresia că sunteţi prea ocupat pentru a asculta cu atenţie. Dacă tot timpul păreţi grăbit şi preocupat să rezolvaţi mai multe treburi odată, iar contactul cu colegii dumneavoastră este superficial, puteţi sugera o lipsă totală de interes pentru ei. Când sunteţi în situaţia de a asculta atent, modul cum vă percep ceilalţi poate acţiona ca un obstacol.

Exerciţiul 22: Semne ale lipsei de atenţie

in lista de mai jos sunt enumerate o serie de atitudini care pot sugera că cineva nu ascultă. Bifaţi căsuţa din dreptul exemplului care ştiţi că vi se potriveşte. (Dacă nu sunteţi sigur, întrebaţi pentru confirmare pe cineva care vă cunoaşte.)

Nu aveţi astâmpăr. □
Vă uitaţi la ceas. □
Vă jucaţi cu părul. □
Vă uitaţi prin cameră. □
Vă jucaţi cu un stilou sau cu un obiect similar. □
Vă tot schimbaţi locul. □
Vă mutaţiprivirea la ecranul calculatorului. □

Adăugaţi propriile dumneavoastră exemple:

____ □

____ □ □

____ □

Tabloul 12: Douglas nu ascultă (1)

Rosina vrea să vorbească cu Douglas despre problemele pe care le are cu un anumit client. Ea simte că îi va fi greu să îi capteze aten(ia, deoarece el lasă tot timpul impresia că este prea ocupat ca să fie deranjat de ceilalţi. Douglas intră grăbit în birou, încruntat, ca de obicei, şi schiţează scurt un salut în direcţia ei. Atunci ea se ridică de la birou şi spune:

- Douglas, aş vrea să vorbesc cu tine, cândva, în cursul zilei de astăzi, despre...

Douglas este deja în birou şi vorbeşte la telefon. Se uită spre Rosina, apoi la ceas şi dă aprobator din cap.

Rosina renunţă la ideea de a mai vorbi cu el. El a stabilit o întâlnire, dar ea simte că nu o va asculta cu adevărat.

Poziţia şi postura

Modul cum sta(i, aşezat sau în picioare, atunci când ascultaţi, poate afecta şi este afectat de natura comunicării. Un birou sau o masă ar putea crea o barieră care îi împiedică pe oameni să se deschidă şi să vorbească liber sau ar putea sublinia caracterul formal al situaţiei. Dacă staţi în picioare, fată în fată cu cealaltă persoană, arăta{i că sunte{i implicat în conversaţie şi că nu doriţi să fiţi întrerupt. Dacă staţi într-o poziţie perpendiculară fată de cealaltă persoană, sugeraţi că puteţi fi întrerupt. Stati într-o postură deschisă şi relaxată. Aplecati-vă uşor spre cealaltă persoană, fără însă a-i invada spaţiul personal.

Contactul vizual şi expresia feţei

cineva vorbeşte foarte serios despre o anumită problemă, ar fi extrem de neplăcut dacă l-aţi asculta zâmbind. Adaptaţi-vă expresia fe(ei după mesajul pe care vi-l transmite celălalt. Zâmbiţi dacă vorbitorul este amuzat de ceva, dar păstraţi o expresie sobră dacă îşi exprimă îngrijorarea.

Mişcări ale corpului

Da(i uşor din cap, ca semn că înţelegeţi ceea ce vi se spune. însoţiţi aceste mişcări cu sunete care exprimă participarea la conversaţie, cum ar fi *îhm.* Dacă sunteţi contrariat de cuvintele cuiva sau dacă aţi vrea detalii suplimentare, înclinaţi pu(in capul într-o parte şi ridicaţi din sprâncene. Schimba{i-vă poziţia în funcţie de evoluţia conversaţiei - înclinati-vă în faţă sau în spate pentru a arăta că recunoaşteţi un punct culminant sau abordaţi o postură mai puţin convenţională dacă tonul devine mai relaxat.

Ascultaţi întregul mesaj

Fi(i aten(i atât la conţinutul emoţional, cât şi la cuvintele pro- priu-zise. Vocea poate indica intensitatea sentimentelor prin schimbări de ton sau de volum. Gesturile noastre devin mai agitate atunci când ne entuziasmăm de ceva. în general, expresia fetei arată ce simţim, iar gesturile şi mişcările noastre arată intensitatea cu care simţim.

***Tabloul 12: Douglas nu ascultă* (2)**

Rosina începe să-i prezinte lui Douglas problemele ei cu

- Asta-mi aminteşte că trebuie să dau de Ben astăzi. Nu-ţi fă griji, de data asta o lăsăm aşa, dar luna viitoare le vom da un termen-limită. Asta-i tot, cred.

- Bine, răspunde Rosina cu ochii în pământ şi foindu-se în scaun.

Douglas crede că a rezolvat problema. Rosina insă e de părere că doar o parte a problemei e rezolvată şi simte că nu a reuşit să discute tot ce-şi propusese. E îngrijorată de modul cum lucrează cu acest client şi se teme că acesta ar putea apela la altă firmă. Douglas nu observă semnalele de nelinişte pe care le emite Rosina. Dacă ar fi ascultat-o cu atenţie, i-ar fi observat limbajul trupului şi ar fi putut înţelege din spusele Rosinei gravitatea problemei pe termen lung.

Distragerea atenţiei

Uneori, anumite elemente ne împiedică să ne concentrăm asupra cuvintelor cuiva. Când vă daţi seama că nu mai puteţi fi atenţi din cauza zgomotului, pentru că vă e foame, vă doare capul sau nu vă simţiţi bine, nu trebuie să continuaţi. Riscaţi să vă concentraţi asupra elementului care v-a distras şi să-l folosiţi ca scuză pentru lipsa dumneavoastră de atenţie.

Exerciţiul 23: Îmbunătăţirea abilităţilor de ascultător (vezi tabloul 12)

a) De ce nu reuşeşte Douglas să fie un bun ascultător?
b) Cum ar putea schimba situaţia ?

Greşelile pe care le face	*Schimbările pe care le-ar putea face*
1.______	1.______
2.______	2.______
3.______	3.______
4.______	4.______

Identificaţi motivul şi încercaţi să rezolvaţi problema. Asta ar putea însemna să vă mutati într-o zonă mai liniştită, mai caldă sau mai răcoroasă. S-ar putea să ave(i nevoie de un pahar cu apă.

Faceţi tot ce puteţi pentru a purta o conversaţie coerentă. Dacă nu pute{i înlătura motivul distragerii atenţiei, încercaţi să-l ignoraţi. Concentraţi-vă cu totul asupra celeilalte persoane. Imagina{i-vă că purta(i conversaţia într-un spaţiu izolat fonic.

Exerciţiul 24: Cum să devii un bun ascultător

Gânditi-vi la o situaţie când veţi fi in postura de ascultător. Ce fel de limbaj al trupului veţi folosi şi ce fel de semnale nonverbale veţi urmări la vorbitor ?

Descrierea situaţiei____

Limbajul trupului pe care-l voi folosi________________________

Semnalele corporale pe care voi încerca să le recunosc la

Spa(iul şi teritoriul

Modul în care folosim mediul înconjurător şi spaţiul din jurul nostru comunică informaţii despre personalitatea şi atitudinile noastre. Spaţiul dumneavoastră fizic de la serviciu, fie că este vorba de o masă, un birou, o tejghea, o maşină, un laborator sau un studio, poate oferi detalii despre ce fel de persoană sunteţi şi despre modul cum vă raportaţi la colegii dumneavoastră atât pe plan social, cât şi din perspectiva raporturilor de putere şi autoritate pe scara ierarhică de la locul de muncă.

De asemenea, aveţi un spa(iu personal, adică un fel de

noastră despre spaţiul pe care îl ocupăm noi şi ceilalţi este condiţionată cultural şi social. De aceea, culturi şi naţionalităţi diferite au idei diferite despre distanta interpersonală acceptabilă. Modul în care vă controlaţi spaţiul personal şi pe cel al altora este un aspect important al stilului dumneavoastră propriu de comunicare.

Spaţiul personal

Edward Hali, autorul cărţii *The Silent Language,* a inventat cuvântul *proxemică* (studiul spaţiului folosit în comunicare) pentru a descrie modul în care ne raportăm la spaţiul nostru personal. Există un spaţiu pe care îl considerăm doar al nostru. Primim amintiţi oameni în acest spaţiu, dar pe alţii îi ţinem la distanţă. Dacă ideea noastră de spaţiu personal este contrazisă de cineva care este mai departe sau mai aproape de noi decât o presupune natura relaţiei noastre cu acea persoană, ne putem simţi ameninţaţi ori stingheriţi. Distanţa pe care o păstrăm faţă de cineva ne poate exprima sentimentele. Ne apropiem de o persoană de care ne place şi ne îndepărtăm de cineva de care nu ne place sau în prezenţa căruia nu ne simţim bine.

Spaţiul vital

Aceasta este zona cea mai intimă, distanţa de la care putem atinge sau putem fi atinşi. Acest cerc are raza între 15 şi 45 de centimetri şi doar anumite persoane au acces în interiorul lui

Spaţiul social

în cazul întâlnirilor obişnuite, de zi cu zi, păstrăm o distantă între 1,2 şi 3,6 metri. Păstrarea acestei distante ne asigură confortul psihic în relaţiile noastre cu colegii şi cu persoane pe care le-am întâlnit cu alte ocazii.

Păstrează distanţa

Aceasta este zona publică şi se întinde dincolo de 3,6 metri. Este distanta păstrată între necunoscut.

Spaţiul fizic de la locul de muncă

Modul în care vă organizaţi spaţiul unde munciţi creează o impresie despre personalitatea dumneavoastră şi despre atitudinea fa(ă de meseria pe care o practicaţi. Trebuie păstrat un echilibru între ceea ce vi se pare dumneavoastră potrivit şi confortabil, pe de o parte, şi aşteptările şi percepţiile celorlalţi, pe de altă parte.

Exerciţiul 26: Distante acceptate

Cum reacţionaţi când cineva apreciază greşit distanta potrivită ? Gândiţi-vă la două situaţii in care s-a întâmplat acest lucru. Dacă doriţi, putefi alege situaţii în care s-au aflat alte persoane:

Situaţia Distanţa Reacţia Efectul asupra comunicării

a) ____

- `

Tabloul 13: Locul dezordonat de muncă al lui Tamsin

Locul de muncă al lui Tamsin este aglomerat şi dezordonat, dar ei îi place acest lucru. Ea pretinde că poate găsi orice lucru într-o clipită şi că, deşi pentru unii locul pare dezordonat, ea îl consideră un fel de haos creator. Cu toate acestea, ceilalţi au impresia că munca lui Tamsin este la fel de dezordonată şi nu au încredere să o implice în proiecte importante.

Cum pătrundeţi în spahiul cuiva

Cum intraţi într-o cameră

Când intraţi într-o cameră, pătrundeţi de fapt în spaţiul şi în teritoriul altcuiva. Modul în care faceţi acest lucru este definitoriu pentru personalitatea dumneavoastră şi pentru tipul de relaţie şi atitudinea pe care o aveţi faţă de cealaltă persoană. Dacă aveţi un statut social inferior faţă de al său, probabil că veţi rămâne lângă uşă înainte să fiţi invitaţi mai aproape. Dacă sunteţi pe picior de egalitate, veţi merge până la birou. Unul dintre „jocurile de putere” constă în a-i ţine pe oameni în picioare la uşă sau chiar pe hol, pentru a-i face conştienţi de poziţia lor de inferioritate.

Cum să captaţi atenţia

Abordarea unui grup

simplu, buzna. Trebuie însă să vă apropiaţi destul de mult pentru ca ei să-şi dea seama că sunteţi acolo şi că doriţi să vorbiţi cu ei. Apropiaţi-vă de grup până la limita spaţiului social, distanţă suficientă pentru a fi observat. încercaţi apoi să întâlniţi privirea cuiva, ca şi cum v-aţi cere permisiunea să vă apropiaţi. Dacă persoana zâmbeşte, dă din cap sau menţine contactul vizual, vă puteţi apropia.

Observaţi direcţia în care se îndreaptă corpurile şi picioarele persoanelor din grup. Dacă nu sunt îndreptate spre dumneavoastră, ci către celelalte persoane din grup, înseamnă că nu doresc să vă alăturaţi grupului.

Abordarea unei singure persoane

Dacă doriţi să întrerupeţi pe cineva care lucrează, nu mergeţi chiar lângă acea persoană, ci opriţi-vă la limita spaţiului ei personal. Nu vă aplecaţi asupra ei şi nu zăboviţi în preajma sa fără să vorbiţi. Spuneţi ceva care să vă anunţe prezenţa pentru ca celălalt să nu se sperie. Dacă vă apropiaţi din spate de o femeie, s-ar putea ca aceasta să intre, pe moment, în panică, aşa că încercaţi să veniţi din faţă sau să ocoliţi până ajungeţi în faţa ei. Bărbaţii consideră ameninţătoare abordările frontale, aşa că încercaţi să vă apropiaţi de un bărbat dintr-o parte.

Spaţiu, putere şi statut

Folosim spaţiul şi mărimea pentru a arăta gradul de importanţă. Birourile şi locuinţele spaţioase, maşinile mari sunt considerate indicatori ai statutului social. Persoanele cărora le lipseşte încrederea în sine încearcă să îşi micşoreze spaţiul pe care îl ocupă, ca şi cum şi-ar cere

poate realiza dacă vă aşezaţi cu mâinile şi picioarele desfăcute sau dacă ocupaţi spaţiul dorit cu o serie de obiecte personale.

Invadarea spaţiului

Invadarea spaţiului personal sau fizic poate fi supărătoare şi, în cel mai rău caz, intimidantă. Uneori oamenii fac asta cu bună ştiinţă, ca o etalare a puterii. Această invadare se poate constitui din acţiuni mărunte, ca, de exemplu, faptul că se joacă cu unele obiecte personale de-ale dumneavoastră, că şi le însuşesc sau că se cocoaţă pe marginea biroului dumneavoastră. Dacă vă uitaţi peste umărul cuiva înseamnă că-i invadaţi spaţiul personal.

Fiţi atent la modul în care colegii de serviciu îşi marchează teritoriul. Ar putea să-şi lase jacheta în mod strategic pe spătarul unui scaun sau să-şi lase ziarul pe o masă sau pe un birou. Ştergerea de praf a unor suprafeţe, atingerea mărfii, rearanjarea unor obiecte sau simpla lor manipulare - toate acestea sunt moduri de marcare a

4. Cum ne exprimăm

Când vorbim, vocile noastre comunică mult mai mult decât cuvintele. Aspectele nonverbale, cum ar fi ritmul şi tonalitatea vocii, accentul pe care-l punem pe anumite cuvinte, felul în care folosim pauzele şi tonul cu care vorbim, toate contribuie la procesul de comunicare. Este îngrijorător de uşor să creaţi impresii false dacă folosiţi în mod greşit aceste elemente, numite *elemente de paralimbaj.* Poate vi s-a întâmplat deja să aveţi un ton sarcastic fără să vă doriţi asta sau să fiţi subminat în încercarea dumneavoastră de a fi autoritar de o voce piţigăiată şi obosită. Există posibilitatea de a vă modifica sunetul vocii pentru a vă ajuta să controlaţi impresia pe care o creaţi.

Postura şi vocea

Felul în care staţi afectează modul cum vorbiţi. O postură relaxată, echilibrată, dreaptă este primul pas către o voce eficientă. în cazul în care corzile vocale sunt înghesuite pentru că staţi încovoiat, sunetele pe care le scoateţi vor fi nefireşti.

Respiraţia corectă

să-l ţineţi în piept, iar rezultatul ar fi o uşoară ameţeală cauzată de excesul de oxigen şi o voce necontrolată atunci când expiraţi şi vorbiţi.

Exerciţiul 26: Expiraţia

Încercaţi acest exerciţiu după program. Vă va ajuta să vă relaxaţi şi să vă controlaţi mai bine vocea. Întindeţi-vă pe spate, cu o mână pe abdomen şi una pe piept. Inspiraţi, ţinându-vă pieptul nemişcat. Vă veţi simţi abdomenul şi coastele inferioare extinzându-se. Când expiraţi, nu vă mişcaţi pieptul, ci doar muşchii abdomenului. Concentraţi-vă asupra expiraţiei şi prelungiţi-o cât de mult puteţi, până eliminaţi tot aerul.

Vorbirea clară

S-ar putea să credeţi că vorbiţi clar, iar ascultătorul dumneavoastră să nu vă distingă bine cuvintele. Efortul de a înţelege vorbele cuiva poate fi obositor şi supărător. Aveţi grijă să pronunţaţi corect şi să nu eliminaţi sunetele de la sfârşitul cuvintelor. Aveţi mare grijă cu consoanele *p, d* şi *g,* mai ales când apar în poziţie finală. Dacă veţi articula clar aceste sunete, veţi părea mai hotărât şi mai autoritar.

Volumul

Cât de tare sau de încet pronunţăm cuvintele afectează modul în care acestea sunt interpretate. Vorbitul tare este asociat cu emoţii puternice, cum ar fi furia sau entuziasmul. O persoană care vorbeşte încet sugerează lipsă de încredere şi nesiguranţă.

mod indirect de a sugera agresivitate. Tonurile exagerat de joase pot părea ameninţătoare sau dominante.

Tonul

Tonul vocii poate să susţină vorbele cuiva sau să le contrazică. Uneori folosim intenţionat un ton nepotrivit - de exemplu, când suntem sarcastici sau ironici. în aceste cazuri, adevărata noastră intenţie este transmisă de alte semnale corporale, cum ar fi expresia feţei sau anumite gesturi. Alteori, nepotrivirea se produce pentru că nu ne dăm seama de tonul pe care-l folosim.

Exerciţiul 27: Aceleaşi cuvinte, tonuri diferite

Aceleaşi cuvinte rostite pe tonuri diferite pot transmite mesaje complet diferite. încercaţi să spuneţi pe tonuri diferite „Bineînţeles c-o voi face” :

Prietenos	Sarcastic	Energic	
	Reconfortant		
Ameninţător	Eficient	Nonşalant	încrezător

Ritmul şi pauza

Ritmul se referă la viteza cu care vorbim. De obicei vorbim cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, dar aceasta variază în funcţie de tendinţa noastră naturală şi de context. E un lucru obişnuit să vorbim prea repede atunci când suntem nervoşi (deşi în situaţii similare unele persoane vorbesc încet şi cu greutate) şi prea rar când dorim să impresionăm.

Faceţi pauze pentru a accentua cuvintele şi pentru a-i

Tonalitatea

Cei mai mulţi dintre noi pot scoate sunete la o înălţime de două octave. Vocea bărbaţilor este puţin mai joasă decât a femeilor, deoarece corzile lor vocale sunt mai lungi. Vocea noastră are o tonalitate pe care o folosiţi^ de obicei, dar avem capacitatea să scoatem sunete mai înalte sau mai joase. Dacă nu vă folosiţi această capacitate şi vorbiţi mereu cu o tonalitate egală, vocea dumneavoastră va părea plictisitoare şi comunicarea va fi mai puţin eficientă decât atunci când veţi varia înălţimea sunetelor.

Unele persoane au tendinţa să facă presupuneri despre personalitatea cuiva în funcţie de tonalitatea vocii. O voce joasă poate da impresia de autoritate şi control. Dacă aveţi o voce înaltă, puteţi părea o persoană insignifiantă sau emoţională.

Inflexiunile vocii dumneavoastră contribuie la crearea unei tonalităţi care poate întări sau infirma impresia pe care doriţi s-o faceţi.

Tabloul 14: Peter îşi schimbă tonalitatea

Peter îşi dă seama că sarcinile pe care le dă nu sunt întotdeauna îndeplinite la timp. Nu poate găsi o explicaţie. Discută problema cu un prieten care îi atrage atenţia că ridică vocea la sfârşitul frazelor. Această tonalitate dă afirmaţiilor lui un aer ezitant, ca şi cum ar cere părerea cuiva, şi nu ar cere cu hotărâre ca un anumit lucru să fie dus la bun sfârşit. Pentru a părea mai autoritar, ar trebui să-şi termine propoziţiile pe o tonalitate joasă.

Exerciţiul 28: Tonalităţi diverse

încercaţi să spuneţi propoziţia „Aş dori să o livraţi joi” în două moduri. Mai întâi, pronunţaţi ultimul cuvânt pe o tonalitate înaltă. Apoi spuneţi propoziţia din nou, folosind o tonalitate joasă la sfârşit. Care din ele sună mai hotărât?

Accentul

Accentul este o modalitate de a sublinia anumite cuvinte din propoziţie în timpul vorbirii. Când este folosit cum trebuie, dă claritate sensurilor şi adaugă flrţă comunicării dumneavoastră. Dacă accentuaţi un cuvânt necorespunzător, puteţi transmite un mesaj complet diferit de cel pe care l-ati dorit.

Exerciţiul 29: Plasarea accentului

Repetaţi cu voce tare propoziţia de mai jos, accentuând cuvintele scrise cursiv din fiecare exemplu:

a) *Ordinul* nu a fost primit ieri.
Aceasta implică faptul că nu ordinul, ci altceva a fost primit ieri.

b) Ordinul nu a fost primit *ieri.*
Aceasta implică faptul că ordinul nu a fost primit ieri, ci in altă zi.

Puteţi crea un sentiment de încredere şi siguranţă dacă accentuaţi uşor cuvintele pozitive, şi nu pe cele cu conotaţii negative. Aceasta v-ar putea fi de folos când vă prezentaţi ideile sau în relaţiile cu clienţii.

Exerciţiul 30: Ascultaţi-vă propria voce

Care este tonul $i ritmul felului dumneavoastră de a vorbi ? Gândiţi-vă la două situaţii in care v-ar plăcea să variaţi stilul vorbirii:

Situafie *Cum mi-aş dori să vorbesc*

a)____

Tabloul 15: Interviul Ritei

Vă amintiţi interviul Ritei (tabloul 4)? La compania de relaţii cu publicul ea vorbeşte în aceeaşi manieră ca la locul ei actual de muncă. Tonul său este aspru şi profesional, iar vocea ei sună glacial. în noul mediu de lucru aceasta face notă discordantă. Ea trece drept o persoană eficientă, dar rece. în noul domeniu de activitate, s-ar potrivi un ton mai cald şi mai prietenos.

La câteva minute după începerea interviului, Rita îşi dă seama că vorbeşte altfel decât persoanele care o intervievează. îşi schimbă tonul şi vorbeşte mai rar, după ritmul celorlalţi.

Rita realizează că, deşi nu poate schimba nimic în privinţa îmbrăcămintei, care nu e potrivită situaţiei, este capabilă, cel puţin, să-şi schimbe modul de exprimare pentru a îmbunătăţi comunicarea.

Limbajul trupului şi telefonul

Când vorbiţi la telefon, impresia pe care o creaţi depinde în întregime de vocea dumneavoastră. Ascultătorul nu vă poate vedea expresia feţei sau gesturile. Nu poate vedea ce faceţi în timp ce vorbiţi sau cum reacţionaţi la ceea ce auziţi. Acest lucru pune un accent foarte mare pe vocea dumneavoastră. Ne formăm impresii despre alte persoane după vocile lor, închipuindu-ne cum arată şi făcându-ne o părere despre unele caracteristici personale. După voce, oamenii pot părea înalţi, scunzi, graşi sau slabi. Spunem că oamenii par prietenoşi, calzi, brutali sau reci după ceea ce spun, dar, în aceeaşi măsură, după modul în care se

Exerciţiul 31: Cum arată?

Alegeţi trei persoane cu care vorbiţi la telefon, dar cu care nu v-aţi întâlnit niciodată. Descrieţi ce impresie v-aţi făcut, ascultându-le vocile, despre caracteristicile fizice şi personalităţile lor. încercuiţi in grila de mai jos numărul potrivit pentru fiecare caracteristică:

Persoana a ______________________________

Voce

înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	înceată
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Necla
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifela

Caracteristici

Prieteno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprieten
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rec
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficie
înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scun
BătrAn	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tână
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________

Adăugaţi propriile dumneavoastră exemple

înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	înceată
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Necla
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifela

Caracteristici

Persoana b ______________________________

Voce

Prieteno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprieten
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rec
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficie
înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scun
Bătrân	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tână

________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________

Adăugaţi propriile dumneavoastră exemple

Persoana c

Voce

înaltă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Joasă
Rapidă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	înceată
Clară	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Necla
Aspră	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Catifela

Caracteristici

Prieteno	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neprieten
Cald	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Rec
Eficient	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ineficie
înalt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Scun
Bătrân	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tână
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________
________	1	2	3	4	5	6	7	8	9	________

Adăugaţi propriile dumneavoastră exemple

Vocea dumneavoastră la telefon

Aţi observat că vocea noastră se schimbă în funcţie de persoana cu care vorbim? Avem moduri diferite de a vorbi cu prietenii, cu familia, cu colegii şi cu şefii. într-o conversaţie cu o persoană pe care o cunoaştem bine, de exemplu, tonul vocii noastre este intim şi relaxat, pe când, dacă vorbim cu cineva mai puţin apropiat, vocea noastră e mai convenţională şi mai distantă. Acest lucru se observă cu precădere în conversaţiile telefonice, când putem fi luaţi prin surprindere şi trebuie să ne adaptăm vocea la

atunci când îşi dau seama că vorbesc cu un client sau cu şeful lor, şi nu cu un prieten ori cu un membru al familiei.

Exerciţiul 32: Identificarea vocilor la telefon

Puteţi face acest exerciţiu atât la serviciu, cât şi acasă. Ascultaţi pe cineva vorbind la telefon timp de câteva minute şi străduiţi-vă să identificaţi persoana cu care vorbeşte. încercaţi să vă daţi seama după tonul şi ritmul vocii, şi nu după alte indicii! (Ideea nu este să stabiliţi exact identitatea persoanei, ci mai degrabă natura relaţiei cu persoana respectivă.)

Creaţi-vă o imagine prin intermediul vocii când vorbiţi la telefon

Persoanele cu care vorbiţi la telefon vor avea propria imagine despre dumneavoastră, la fel cum şi dumneavoastră v-aţi format o părere despre ele. Identificarea calităţilor vocale care v-au influenţat să trageţi anumite concluzii vă va ajuta să controlaţi impresia pe care o creaţi la telefon. Dumneavoastră decideţi ce se aude la celălalt capăt al firului. Trebuie să vă faceţi cunoscut caracterul autoritar sau preferaţi să vă dezvăluiţi firea prietenoasă şi caldă? Exersaţi tipul de exprimare care să vă transmită caracteristicile personale.

încercaţi să vizualizaţi - imaginaţi-vă aşa cum doriţi să vă vadă cealaltă persoană. Păstraţi în minte imaginea dumneavoastră ca persoană competentă şi eficientă sau prietenoasă şi caldă.

Posturi ţi gesturi când vorbiţi la telefon

Vocea vă este afectată de modul în care staţi. Postura vă

energiei şi a atenţiei. Dacă staţi drept, veţi avea o voce optimistă şi energică şi veţi lăsa o impresie de

---

Exerciţiul 33: Impresia pe care o faceţi la telefon

Alegeţi trei calităţi care aţi dori să transpară în vocea dumneavoastră la telefon. Identificaţi caracteristicile vocale care vor transmite aceste calităţi:

*Calitatea 1*____
*Caracteristici vocale*_____________________________________
*Calitatea 2*____
*Caracteristici vocale*_____________________________________
*Calitatea 3*____

Dacă staţi în picioare când vorbiţi la telefon vă ajută mai ales în situaţii în care doriţi să vă creşteţi încrederea în sine. Vă veţi simţi într-o poziţie mai puternică, iar acest lucru se va reflecta în vocea dumneavoastră. Dacă staţi în picioare, vă va veni mai uşor să luaţi decizii, vă va întări vocea şi vă va concentra atenţia, dacă sunteţi plictisit sau distrat.

Bineînţeles, gesturile nu pot fi văzute la telefon, dar influenţează felul în care vorbiţi. Dacă doriţi, de exemplu, să fiţi convingător, faceţi aceleaşi gesturi pe care le-aţi folosi dacă discuţia ar avea loc faţă în faţă. Asta vă va întări spusele şi va spori forţa comunicării.

Salutul la telefon

Felul în care răspundeţi la telefon la serviciu creează o impresie pozitivă sau negativă. Este posibil ca tonul vocii dumneavoastră să transmită o atitudine care poate afecta

Exerciţiul 34: Comportamentul la telefon

Ce atitudini sugerează următoarele exemple de comportament la telefon?

ton - de exemplu, unul care să lase impresia că sunt ocupaţi sau care să-l descurajeze pe celălalt.

a) Statul cu picioarele pe birou ____________________

b) Elemente ale comportamentului de curtoazie cum ar fi aranjatul părului ____________________

c) Rotitul scaunului ____________________

d) Mâzgălirea unei hârtii ____________________

a) şi c) Aceste poziţii indică faptul că vorbitorul se simte dominant şi controlează conversaţia.

b) Gesturile de cochetărie sugerează un interes romantic sau sexual.

c) Mâzgălirea unei hârtii arată plictiseală. Pe de altă parte, unele persoane susţin că le ajută să se concentreze.

Ca fiecare aspect al limbajului trupului, aceste semnale nu trebuie interpretate izolat. Amintiţi-vă că, deşi nu puteţi fi văzut, atitudinile reflectate în acţiuni şi gesturi în timp ce vorbiţi pot foarte bine să transpară în vocea dumneavoastră.

Exerciţiul 35: Salutul la telefon

încercaţi să exprimaţi salutul la telefon in moduri care să transmită că sunteţi o persoană:

Abordabilă
Eficientă
Iritată pentru că a fost întreruptă
Distrasă
Inabordabilă

Ritmul vorbirii la telefon

Când aştepta(i doar câteva momente până răspunde cineva la telefon, trebuie să vă adaptaţi repede la sunetul vocii persoanei respective. S-ar putea să nu înţelegeţi imediat despre ce este vorba. Când răspundeţi la telefon, e de preferat uneori să începeţi cu lucruri banale, în caz că interlocutorul nu reuşeşte să înţeleagă primele informaţii.

Când vă obişnuiţi cu vocea celuilalt, încercaţi să vă adaptaţi. Ascultaţi cu ce viteză vorbeşte cealaltă persoană şi prindeţi-i ritmul şi tonul. După caz, vorbiţi mai repede sau mai rar, mai tare sau mai încet, cu o tonalitate mai înaltă sau mai joasă. Asta vă va ajuta să creaţi o legătură cu cealaltă persoană, chiar dacă nu vă puteţi vedea. (Pentru detalii, vezi capitolul 6.)

Dacă trebuie să daţi indicaţii complicate la telefon, împărţiţi-le în grupuri mici şi faceţi pauză între ele.

Cum vă puteţi trăda sentimentele la telefon

Să nu credeţi că, dacă vorbiţi la telefon, vă puteţi ascunde adevăratele sentimente şi atitudini. S-ar putea să fi observat unele persoane care vorbeau la telefon folosind cuvinte prietenoase şi cooperante, în timp ce se strâmbau sau ridicau din sprâncene, pentru a arăta că se prefac. E destul de posibil ca persoana de la celălalt capăt al firului să-şi dea seama după voce că nu sunteţi sincer. Faptul că nici expresia feţei, nici locul de muncă nu sunt vizibile nu înseamnă că putem ignora limbajul trupului. De fapt, lipsa comunicării vizuale poate creşte sensibilitatea noastră în crearea unor impresii după vocea pe care o auzim. Faptul că vocile pot dezvălui mai mult decât credem este ilustrat

5. Interpretarea semnalelor

Receptarea semnalelor nonverbale ale unor grupuri de oameni este esenţială în multe situaţii de muncă. Persoanele a căror slujbă implică muncă de observaţie, cum ar fi oamenii legii sau cei din serviciile de pază, sunt antrenate să interpreteze cu exactitate comportamentul maselor. Uneori, siguranţa publică depinde de capacitatea lor de a identifica limbajul trupului care indică posibilitatea unui comportament ameninţător sau antisocial. Şi în alte domenii puteţi deveni mai eficient dacă vă dezvoltaţi capacitatea de a observa semnalele nonverbale ale oamenilor. Orice meserie care presupune contacte cu grupuri de oameni necesită interpretarea exactă a limbajului trupului. Meseria de profesor, susţinerea unor prelegeri, munca în centre medicale, transportul de călători, teatre, săli de cinema sunt doar câteva domenii de lucru în care receptarea şi reacţia corectă la anumite semnale comportamentale este esenţială pentru o a obţine rezultate bune. De exemplu, în

Atenţia acordată clienţilor

Ritmul şi dozarea timpului în domeniul prestărilor de servicii

Tabloul 16: Josh învaţă tehnici de servire

Josh are o nouă slujbă de chelner într-un restaurant aglomerat. Este dornic să le ofere clienţilor săi cele mai bune servicii şi să contribuie cu promptitudine şi eficientă la momentul lor de relaxare din timpul mesei. în prima seară, un grup de şase persoane se aşază la una dintre mesele lui. Comandă băuturi, pe care el le serveşte imediat, apoi ei se uită in meniuri. După câteva minute, Josh merge şi îi întreabă dacă sunt gata să comande. Spre surpriza lui, par cam iritaţi. La sfârşitul mesei, când cer nota, par şi mai supăraţi. Josh îl întreabă pe Pat, un chelner cu experienţă, cu ce a greşit.

- Trebuie să le urmăreşti limbajul trupului, răspunde Pat. Unii oameni au nevoie de mai mult timp pentru a se hotărî ce vor, pentru că sunt în mijlocul unei conversaţii. Persoanele pe care le-ai servit discutau şi râdeau, iar tu le-ai întrerupt. Ar fi mai bine să aştepţi până citesc toţi meniul sau până-(i dai seama că s-au hotărât.

- Dar cum îmi dau seama? întreabă Josh.

- Oamenii lasă meniul jos şi ridică privirea sau se uită în jur după chelner. Acesta este momentul ideal pentru a lua comanda. Trebuie doar să le citeşti semnalele corpului.

- Dar la sfârşit, când au împărţit nota ? Am aşteptat să termine ca să-mi poată plăti mai uşor.

Pat îi mai spune lui Josh că ar trebui să evite contactul vizual cu clienţii lui până e pregătit să se ocupe de ei. Când e gata, contactul vizual îi anunţă că în scurt timp le va sta la dispoziţie.

Josh îi aplică sfaturile. Bacşişurile lui cresc pe măsură ce el învaţă să-şi coordoneze ritmul cu gesturile şi mişcările clienţilor.

Tehnicile vizuale şi clienţii

Josh este atent şi la modul cum se ocupă Pat de bar şi învaţă cum să se folosească de contactul vizual pentru a-şi asigura clienţii care aşteaptă că este atent la nevoile lor.

Tabloul 17: Pat scanează barul

Pat are experienţă la bar şi se descurcă repede şi eficient cu o coadă lungă de clienţi însetaţi. Ochii lui îi scanează în mod constant pe cei care aşteaptă, aşa că, atunci când serveşte o persoană, ştie ce persoană urmează la rând. Prin urmare, poate să încaseze bani de la cineva şi în acelaşi timp să toarne băutura clientului următor.

Evaluarea cerinţelor clientului

Când intraţi într-un magazin, puteţi merge direct la casă pentru a cere ce doriţi sau puteţi face un tur prin magazin, uitându-vă la diferite produse sau frunzărind broşuri şi materiale publicitare. în calitate de client, veţi

Tabloul 18: Clientul lui Gerri

Gerri o observă pe Marilyn când aceasta intră în raionul de haine. Marilyn se uită la rochii, pipăie materialul şi scoate una sau două pentru a le examina mai de aproape. Gerri ştie că ar fi o greşeală să-i invadeze spaţiul personal prea devreme. Marilyn se uită şi la alte articole, apoi se întoarce din nou la rochii. în acest moment Gerri se apropie şi o întreabă dacă are nevoie de ajutor şi primeşte un răspuns afirmativ.

Mesajele vizuale şi clienţii

Uneori, jena ne împiedică să stabilim contacte vizuale cu persoanele despre care ştim că au fost lăsate să aştepte sau cu cele care nu au fost servite în mod corespunzător.

Tabloul 19: O coadă nerăbdătoare

Susan lucrează la casă într-un magazin aglomerat. Clientul pe care îl serveşte doreşte un obiect care trebuie adus din depozit. în timp ce aşteaptă ca cineva să îl aducă, Susan îşi dă seama că nerăbdarea oamenilor de la coadă creşte. Ei se mută dintr-o parte în alta şi ridică din umeri, manifestându-şi exasperarea. Susan se simte stânjenită şi nu are curajul să-şi ridice ochii până nu vine obiectul din depozit.

Susan nu se simte bine pentru că nu ştie cum să se ocupe şi de clientul de la rând, şi de cei care aşteaptă.

Atenţia acordată grupurilor la locul dumneavoastră de muncă

La fiecare loc de muncă sunt grupuri şi grupuleţe. Unii indivizi sunt prietenoşi între ei, dar nu şi cu ceilalţi; alţii sunt loiali, dar nu prietenoşi; iar alţii au relaţii ostile şi de rivalitate. La fel se întâmplă şi cu grupurile. Puteţi afla foarte multe lucruri observând semnalele corporale ale grupurilor de la locul de muncă.

Ce-i aduce pe oameni împreună

La o observare atentă, veţi afla foarte multe lucruri despre natura relaţiilor dintr-un anumit grup de colegi. De exemplu, puteţi să vă daţi seama cine este liderul sau cel mai puternic membru al grupului. Acesta este, de obicei, o persoană de care ceilalţi ascultă şi care le captează imediat atenţia. Veţi observa că alţi membri ai grupului copiază gesturile şi poziţiile acestei persoane. Aceasta este liderul grupului chiar la propriu, făcând primul anumite lucruri. Odată ce l-aţi identificat, veţi şti care este ordinea ierarhică din interiorul grupului şi vă veţi face o idee despre valorile şi atitudinile grupului. Persoana cu cea mai mare influenţă din grup este, probabil, întruchiparea caracteristicilor şi ideilor cu care ei se identifică sau la care aspiră.

Puteţi afla mai multe despre regulile de funcţionare internă ale unui grup observând alegerile pe care le face în privinţa comportamentului şi a folosirii spaţiului. Un grup care, de exemplu, nu foloseşte cantina instituţiei, ci

Tabloul 20: Liderul grupului

Maeve este directorul unei unităţi spitaliceşti. Ea observă că tehnicienii care lucrează în laboratoarele de hematologie formează un grup foarte unit. Ei se adună în timpul pauzelor într-un cerc din care ceilalţi sunt excluşi. Rod pare să fie liderul lor. El nu spune prea multe, dar când vorbeşte, toţi din grup se întorc spre el şi par să-l asculte cu atenţie. în timpul acestor conversaţii fetele lor exprimă negativism şi resentimente, iar mişcările corpului devin încordate şi agresive.

Maeve îşi verifică observaţiile cu Rod şi alţi membri ai grupului. Rod îşi exprimă atitudinea cinică în legătură cu modul cum este condusă unitatea şi se pare că grupul i-a adoptat părerile.

Maeve a aflat lucruri importante despre comportamentul şi atitudinile grupului prin simpla observare a limbajului trupului. Acum poate să hotărască în ce manieră va aborda situaţia.

Exerciţiul 36: Observarea unui grup

Alegeţi trei grupuri de persoane de la locul dumneavoastră de muncă formate pe baza unor relaţii de prietenie între membrii lor. Pentru fiecare dintre grupuri, observaţi semnele care-l desemnează pe liderul grupului. Observaţi aspecte ale comportamentului definitorii pentru întregul grup.

Grupul Liderul Semne de identificare Caracteristici de grup

Cum observăm afinităţile dintre diverse persoane

Relaţiile de prietenie dintre indivizi pot fi observate destul de uşor. Ei petrec mai mult timp împreună, împart acelaşi spaţiu şi au contacte vizuale frecvente. Postura şi gesturile lor sunt asemănătoare (vezi capitolul 6).

Aceleaşi situaţii se regăsesc şi în cadrul grupurilor. Veţi vedea că în unele departamente oamenii se îmbracă asemănător. De exemplu, femeile dintr-un grup pot semnala relaţiile de prietenie purtând acelaşi tip de cercei. în alt departament ar putea să poarte eşarfele legate în acelaşi mod. De obicei liderul sau cea mai puternică persoană din grup stabileşte stilul. Grupurile strâns unite mănâncă de obicei în aceleaşi locuri şi se amuză de aceleaşi lucruri.

Dacă vă folosiţi abilităţile de identificare a acestor alianţe, cel puţin nu veţi face greşeala să criticaţi o persoană în faţa cuiva care o susţine. Conştiinţa mecanismelor de grup care funcţionează la locul dumneavoastră de muncă vă va ajuta să-i abordaţi pe ceilalţi şi să comunicaţi bine cu ei.

Tabloul 21: Mandy se alătură unui grup

Mandy a intrat într-o echipă de telemarketing şi ar vrea să se împrietenească cu membrii unui grup care iau masa împreună în fiecare zi. Par să se distreze grozav şi întotdeauna se întorc râzând şi glumind. Problema este că sunt foarte uniţi şi par destul de distanţi cu nou-veniţii.

Mandy stă mai întâi deoparte, încercând să le

Exerciţiul 37: Cum să intri intr-un grup

Alegeţi un grup la locul de muncă în care aţi dori să intraţi. Începeţi prin a observa comportamentul şi relaţiile din interiorul grupului, apoi gândiţi-vă cum doriţi să-i abordaţi pe acei oameni.

Membrii grupului ____________________

Liderul ____________________

Comportamentul specific ____________________

şi gesturile ei sunt deschise, nici defensive, nici agresive şi are grijă să nu invadeze spaţiul personal al nimănui. Mai întâi ascultă cu atenţie şi interes, pe care le manifestă prin contact vizual şi mimică. Observă că majoritatea persoanelor din grup râd la glumele lui Wendy. Incet-încet, începe să ia parte la conversaţie, făcând observaţii atente, dar politicoase la remarcele celorlalţi. Când vede că aceştia o ascultă până la capăt, fără să dea semne de nemulţumire, şi că o privesc în ochi atunci când vorbeşte, se simte acceptată şi îşi dă seama că poate interveni şi mai mult în discuţie.

Mandy face acum parte din grup, dar încă nu a făcut progrese majore în comunicare. Râde la glumele celorlalţi, dar ea nu şi-a permis să facă încă nici o glumă. Se bucură că, atunci când face câte o aluzie amuzantă la adresa noii coafuri a şefei, toţi ceilalţi râd, dar observă că faţa lui Wendy se crispează puţin, iar zâmbetul ei este forţat. Mandy îşi dă seama că Wendy şi-ar putea vedea ameninţat locul de cea mai amuzantă persoană din grup. Observarea atentă a semnalelor emise involuntar de

*Pasul 2*____

*Pasul 3*____

Semne ale pericolului în limbajul trupului

Observaţia atentă a limbajului trupului vă poate avertiza în cazul în care veţi dori să acţionaţi într-un anumit fel. Semnalele nonverbale pot comunica stări emoţionale, cum ar fi: stres, nervozitate şi furie, sau pot trăda pe cineva care ascunde ceva ori minte.

Semnale de stres

Puteţi învăţa să recunoaşteţi semnalele stresului la dumneavoastră şi la ceilalţi. Reacţiile fizice care ne avertizează sunt creşterea ritmului bătăilor inimii, respiraţia grea, tremuratul sau transpiraţia, faţa îmbujorată ori palidă. Dacă vi se întâmplă astfel de lucruri la serviciu, încercaţi câteva măsuri de urgenţă pentru a vă calma. Dacă puteţi, mergeţi într-un loc liniştit. Relaxaţi-vă pe rând fiecare parte a corpului şi respiraţi adânc. (Aţi putea încerca exerciţiul de respiraţie descris în capitolul 7.) Folosiţi-vă mintea pentru a vă ajuta să vă relaxaţi trupul. încercaţi să vă imaginaţi că sunteţi într-un loc şi într-o situaţie în care vă simţiţi liniştit. Folosiţi-vă toate simţurile pentru a recrea starea de relaxare totală. Aceste tehnici vă vor ajuta să rezistaţi toată ziua. Dacă însă simptomele de stres apar în mod frecvent, încercaţi să aflaţi care ar putea fi cauza. Corpul dumneavoastră vă

prea încet, să meargă mult mai repede ori să se mişte mai lent. Unii s-ar putea să spună că au probleme cu somnul. Alte semne vizibile : încordarea, manifestată prin pumni strânşi, bătăi nervoase din degete sau râsul nervos.

Nu vă grăbiţi să trageri concluzia că toate aceste schimbări indică instalarea stresului. Aceste semnale sunt însoţite de schimbări emoţionale şi de incapacitatea sa de a gândi sau de a se concentra.

Semnale ale corpului care sugerează furie

Aceste semnale sunt foarte asemănătoare cu cele care comunică stresul. Probabil vi s-a întâmplat ca în momente de furie să vă bată inima cu putere şi muşchii să vi se încordeze. Când ave(i de-a face cu o persoană furioasă, folosiţi un limbaj al trupului care să vă ajute să vă relaxaţi atât pe dumneavoastră, cât şi pe celălalt. Cel mai important lucru este să nu păreţi agresiv. Dacă este necesar, schim- baţi-vă poziţia în aşa fel încât să nu fiţi fa(ă în fa(ă - ca într-o confruntare - şi să ajungeţi la acelaşi nivel. Face(i gesturi deschise şi relaxate - nu vă strângeţi pumnii şi nu arătaţi cu degetul.

Tabloul 22: Clientul furios

Luke este furios pentru că problema pe care o avea la maşină şi pe care o credea rezolvată a reapărut. Toate persoanele din atelierul auto îşi dau seama cât este de nervos, înainte ca Luke să spună vreun cuvânt. Bate nervos darabana cu degetele pe tejghea şi se uită nerăbdător în jur. Gura îi este încleştată şi sprâncenele sunt încruntate.

problema. Brian iese de după tejghea şi stă la o oarecare distantă de Luke, cu tot corpul întors spre el.

Brian vorbeşte puţin mai repede decât ar face-o de obicei, sub influenta ritmului lui Luke, dar, treptat, se calmează. Luke începe şi el să vorbească mai rar. Brian îi spune pe nume şi foloseşte un limbaj al trupului calm şi liniştitor.

Luke se calmează şi astfel cei doi reuşesc să discute problema.

Minciuna şi denaturarea adevărului

Metodele de detectare şi dezvăluire a persoanelor nesincere cu ajutorul limbajului trupului trebuie aplicate cu grijă, pentru că noţiunile de *minciună* şi *inducere în eroare* nu sunt foarte clare. Specialiştii responsabili cu aplicarea legii şi cu menţinerea ordinii şi siguranţei publice sunt pregătiţi în diverse tehnici de detectare a minciunilor, unele bazate pe folosirea unor dispozitive ca poligrafele electronice. Capacitatea de a găsi indicii în timpul verificărilor de la aeroport, de exemplu, sau în cazul operaţiunilor de pază a clădirilor este de o importantă crucială. Cu toate acestea, persoanele antrenate să mintă, cum ar fi spionii, infractorii sau şarlatanii de profesie, ştiu regulile limbajului trupului. Ei se folosesc de gesturi deschise pentru a-i convinge pe ceilalţi de sinceritatea lor, evitând semnalele asociate în mod frecvent cu înşelătoria. Din acest motiv s-au construit dispozitive tot mai sofisticate de detectare a minciunilor. De exemplu, în 2002, oamenii de ştiinţă din Marea Britanie şi din Statele Unite au testat un proiector de

eroare. Sunt diferite grade şi tipuri de denaturare a adevărului, de la a spune deliberat neadevăruri pentru a obţine o slujbă sau pentru a nu fi tras la răspundere pentru ceva până la exagerări ale succeselor şi încercări de a cosmetiza unele aspecte negative. Exerciţiul 38 vă va ajuta să vă concentraţi atât asupra sincerităţii comportamentului dumneavoastră, cât şi a celorlalţi.

Cineva care nu este complet sincer se va trăda adesea prin semnale corporale. în anumite cazuri, când v-aţi dat seama că cineva minte, aţi reacţionat, probabil, conştient sau inconştient, la semnale care sugerau inadvertenţe în cuvintele persoanei respective şi, ca rezultat, aţi remarcat

Exemple de comportament care trădează minciuna

Când un copil minte, el îşi acoperă imediat gura cu mâna. Adulţi fiind, instinctiv ne comportăm în acelaşi mod. Când vrem să ascundem adevărul, ne ducem mâna la faţă ca şi cum am vrea să ne acoperim gura. Uneori mâna formează un scut deasupra gurii sau atinge uşor nasul. Instinctul nostru este de a ne acoperi gura, dar încercăm să con-trolăm acest gest care ne trădează şi



Figura 11. *Acoperirea gurii*

rezultat, ne vom scărpina, dezvăluindu-ne astfel sentimentul de jenă, sau ii vom distrage atenţia interlocutorului jucându-ne cu gulerul ori cu lănţişorul, în încercarea de a ne ascunde jena!

Uneori, înroşirea feţei sau transpiraţia sunt reacţii la stres foarte vizibile care pot indica faptul că o persoană minte.

Exerciţiul 38: Grade de denaturare a adevărului

Gândiţi-vă la anumite situaţii când aţi fost fals sau n-aţi fost cu totul sincer la serviciu:

Un moment când:Situaţia sau contextul Scopul Cum m-am simţit

- am minţit intenţionat____
- am denaturat puţin lucrurile________________________________
- am trecut sub tăcere anumite informaţii____________________
- am exagerat____
- m-am prefăcut că nu înţeleg________________________________
- am înţeles greşit în mod intenţionat_______________________
- am evitat o problemă______________________________________

Acum aplicaţi acelaşi tip de comportament altor persoane. Gândiţi-vă la momente în care aţi realizat că o persoană se afla în situaţiile de mai sus. Cum v-aţi dat seama că nu era sinceră ?

Un moment când cineva: Situaţia sau contextul Cum mi-am dat seama

- a trecut sub tăcere anumite informaţii______________________
- a exagerat____
- s-a prefăcut că nu înţelege________________________________
- a înţeles greşit în mod intenţionat_________________________
- a evitat o problemă____

Exerciţiul 39: Acoperirea gurii

Gănditi-vă la diferite motive pe care le-ar putea avea o persoană de a vorbi cu mâna la gură:

1. ____
2. ____
3. ____
4. ____

Cum aţi încerca să interpretaţi corect comportamentul persoanei respective ?

Picioare nervoase

Partea inferioară a corpului poate trăda încercarea disperată a unei persoane de a păstra aparenţele. Târâtul picioarelor sau încrucişarea lor repetată, de exemplu, poate indica faptul că cineva ascunde adevărul.

Scăpări ale vocii

S-ar putea să fiţi în măsură să vă daţi seama că o persoană încearcă să ascundă ceva numai după felul cum vorbeşte.

drege vocea ori, pur şi simplu, refuzul de a continua să vorbească pot trăda o persoană care minte.

Reacţia la semnale care indică un comportament fals

Imediat ce v-aţi dat seama că o persoană nu spune adevărul, trebuie să vă hotărâţi în ce mod vreţi să reacţionaţi. Decizia dumneavoastră va depinde de context sau de natura minciunii.

Adăugaţi propriile dumneavoastră exemple:

Exerciţiul 40: Minciuni şi minciunele

în acest exerciţiu sunt enumerate câteva moduri în care anumite persoane aflate în căutarea unui loc de muncă pot ascunde adevărul. Organizaţi-le în ordinea gravităţii. Puteţi face acest lucru acordându-le note de la 1 (pentru cea mai

Minciuni legate de salariul anterior □
Exagerarea importanţei slujbei anterioare □
Falsificarea calificărilor □
Declaraţii false legate de experienţa într-un anumit domeniu □
Declaraţii false privind capacitatea de a lucra în echipă □

S-ar putea, desigur, să fiţi de părere că fiecare dintre exemplele de la exerciţiul 40 este la fel de inacceptabil. Pute(i totuşi alege dacă doriţi:

- să ignoraţi minciuna;
- să vă preface(i că ignoraţi minciuna;
- să confruntaţi persoana care a minţit;

Indiferent de strategia pe care o alegeţi, vă puteţi folosi de limbajul trupului pentru a influenţa rezultatul.

Tabloul 23: Robert dă răspunsuri evazive în legătură cu slujba lui anterioară

Vikram îi pune lui Robert întrebări în vederea ocupării unui post de supraveghetor la secţia de ambalare. Până în acest moment Robert a răspuns sincer şi sigur pe sine. Vikram trece la o discuţie despre experienţa anterioară a lui Robert.

- Ce poţi să-mi spui despre modul cum ai condus echipa de la Lucas Internaţional?

Robert îşi drege vocea şi nu răspunde la fel de coerent ca înainte.

- Păi, ăă... Să vedem... Am lucrat acolo trei ani şi m-am înţeles foarte bine cu toată lumea.

îşi duce mâna la faţă şi se foieşte în scaun.

Vikram vede că Robert dă din picior. îşi dă seama că Robert ascunde ceva şi simte că e important să afle ce anume. Decide să-l confrunte direct pentru a afla ce ascunde. Se apleacă, intrând în spaţiul lui Robert, şi menţine un contact vizual mai lung.

- Aş vrea să-mi spui mai multe despre slujba ta de la Lucas Internaţional, spune el.

Robert se înroşeşte şi răspunde :

- Nu sunt prea multe de spus.

îşi drege vocea şi-i dă câteva răspunsuri scurte lui Vikram.

înainte de a lua o hotărâre, Vikram face nişte cercetări şi află că plecarea lui Robert de la compania

Tabloul 24: La doctor

Helen ii deschide uşa lui Joe, ultimul ei pacient. Acesta ii spune că s-a lovit la gleznă în timp ce juca fotbal şi o roagă să vadă ce are. Helen rezolvă problema şi, in timp ce Joe se încalţă, il întreabă dacă s-a mai întâmplat ceva. Joe spune că totul e in regulă, dar pare preocupat de ceva.

- Eşti sigur? întreabă Helen.
- Da, sunt sigur, răspunde Joe.

înghite greu, se scarpină în ureche şi evită privirea lui Helen.

Aceasta îi observă limbajul trupului şi hotărăşte că trebuie să-l încurajeze să spună ce-l frământă. îşi împinge scaunul în spate, întorcându-se cu totul spre Joe, într-o poziţie dreaptă, dar relaxată, fără să-şi încrucişeze picioarele, şi se înclină uşor în faţă, uitân-du-se în ochii lui. Semnalele nonverbale pe care le emite arată că e gata să asculte. Atât postura şi expresia fetei lui Helen, cât şi cuvintele ei îl încurajează pe Joe să spună ce-l îngrijorează.

Exerciţiul 41: Reacţia la semnale care indică un comportament fals

a) Gândiţi-vă la trei situaţii în care limbajul trupului unei persoane v-a făcut să credeţi că nu este pe de-a-ntregul sinceră. (Puteţi alege unele dintre situaţiile pe care le-aţi identificat la exerciţiul 38 sau vă puteţi gândi la cazuri cu care v-aţi putea confrunta în viitor.)
b) Gândiţi-vă asupra rezultatului la care vă aşteptaţi. De exemplu, doriţi ca persoana să admită că minte sau, cel puţin, să dea un răspuns mai sincer şi mai precis ? Aţi putea încerca să continuaţi discuţia sau să-l încurajaţi pe celălalt să spună mai multe lucruri. Rezultatul la care vă gândiţi va condiţiona atât comportamentul dumneavoastră verbal, cât şi pe cel nonverbal.

Cum să vă ascundeţi emoţiile

La serviciu veţi fi în situaţia de a dori să ascundeţi ce simţiţi cu adevărat. S-ar putea să nu doriţi ca toată lumea să afle, de exemplu, că sunteţi trist, dezamăgit sau că vă îngrijorează foarte tare ceva. Cu toate acestea, un observator fin s-ar putea să recepţioneze micro- semnalele pe care le emiteţi - cum ar fi tremuratul buzelor sau colţurile gurii îndreptate în jos.

Tabloul 25: Crispin îşi ascunde dezamăgirea

Crispin tocmai a aflat că nu a fost promovat, aşa cum se aştepta. Se simte foarte dezamăgit şi nervos, dar reuşeşte să-şi controleze expresia feţei şi gesturile. Când se întoarce la birou, îşi dă seama că îl usturǎ ochii şi îi tremurǎ buzele.

Crispin are nevoie de puţin timp singur. Se aşază la birou cu privirea în jos, faţa îngropată în palme şi coatele depărtate, creând astfel o barieră, ca semn că se concentrează şi că nu vrea să fie deranjat. Pentru ca acest lucru să fie şi mai clar, adună în jurul lui cărţi şi hârtii.

în acest mod, Crispin îşi foloseşte limbajul trupului

Cum să citim cu precizie limbajul trupului

De ce uneori tragem concluzii greşite

A interpreta corect semnalele nonverbale ale celorlalţi e important - dar nu e întotdeauna uşor. Deşi cunoaşteţi semnificaţia unor grupuri de semne şi luaţi în considerare contextul în care se produce comunicarea, există un număr de factori ce v-ar putea afecta percepţia. Noi vedem lumea prin propriile noastre filtre, construite din toate elementele personale şi unice, prin care trece orice stimul extern înainte să-l percepem. Fiecare dintre noi vedem altfel lucrurile, deoarece modul de a gândi şi reacţiile fiecăruia sunt influenţate de aşteptările şi de experienţa pe care le are. E foarte uşor să ne lăsăm dominaţi de predispoziţii şi prejudecăţi pe care s-ar putea nici măcar să nu ştim că le-avem. Această deformare a adevărului se poate produce în diverse moduri şi din diferite motive.

Efectul de halo

Vrem să avem o imagine clară despre o anumită persoană, aşa că o judecăm după una sau două trăsături, care pot fi pozitive ori negative. îi atribuim o serie de calităţi pe care s-ar putea să nu le aibă.

De exemplu, Nessa vede că noua supraveghetoare, Joyce, are un mers foarte sigur, părând energic şi hotărât. Nessa crede că Joyce e potrivită pentru slujba ei, ia decizii rapide şi respectă termenele. Nessa este sub impresia a ceea ce poartă numele de „efect de halo”. Imaginea ei despre Joyce se bazează exclusiv pe o singură caracteristică vizibilă.

acelei persoane toate elementele care să demonstreze imaginea pe care ne-am format-o deja despre ea. Dacă, dimpotrivă, ni s-a spus că acea persoană nu are deloc simţul umorului, vom fi gata să găsim confirmarea acestei păreri.

Peter are o reputaţie de cuceritor. După ce Anna este repartizată să lucreze în secţia lui, le povesteşte prietenelor că acesta i-a susţinut privirea cam prea mult timp şi că a stat prea aproape de ea când îi arăta cum să folosească tabloul de comandă. Este posibil ca judecata Annei în privinţa comportamentului lui Peter să fi fost influenţată de ceea ce a auzit despre reputaţia acestuia.

Vedem doar ce dorim

Nevoile noastre afectează modul cum percepem lumea din jur. Dacă vă gândiţi să vă cumpăraţi o altă maşină, veţi vedea semne şi afişe publicitare pe care poate nu le observaţi de obicei. Dintr-o dată, străzile sunt pline de maşini de tipul pe care vi-l doriţi. Poate aţi observat că, atunci când vă este foame, parcă miroase peste tot a mâncare. După ce mâncaţi, deveniţi mult mai puţin receptiv la acest tip de stimul.

La serviciu, Lena are foarte multă nevoie de interacţiunea cu ceilalţi. Pentru ea este extrem de important să aibă relaţii amicale cu colegii de muncă. Ea îl consideră pe şeful ei, Samir, arogant şi necomunicativ. Nevoile sociale ale Rebecăi nu sunt atât de mari ca ale Lenei şi, prin urmare, ea consideră că Samir se comportă într-un mod plăcut şi profesional.

Nevoia de concordanţă

cu un coleg. Mark stă cu picioarele desfăcute şi braţele încrucişate la piept şi pare agresiv şi nerăbdător (figura 12).

Pe măsură ce relaţia lor de serviciu evoluează, Mark îşi dovedeşte disponibilitatea de a negocia şi de a discuta anumite probleme, îi place să-şi exercite autoritatea, dar încearcă să nu o facă într-un mod agresiv. Cu toate acestea, Denise ignoră aceste mesaje. Prima ei impresie despre Mark e bine înrădăcinată în mintea ei şi nu şi-o poate schimba.

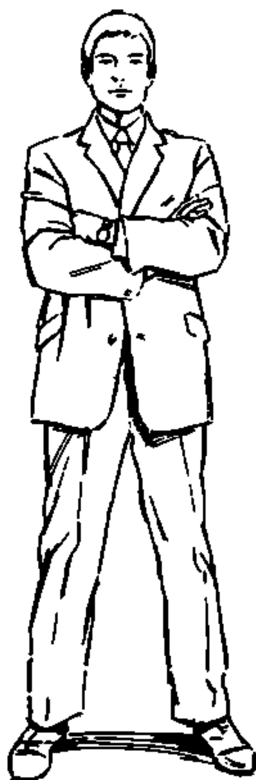


Figura 12. *O postură*

Stereotipii

S-ar putea să avem despre anumite persoane

Cum să tragem concluzii corecte

Nu trageţi concluzii pripite

Dacă nu ne grăbim să tragem concluzii, observaţiile noastre legate de limbajul trupului altor persoane ne-ar putea fi utile, în loc să ne inducă în eroare. Sigur că prima

dar nu trebuie să ne bazăm părerea despre o persoană doar pe semnalele pe care le recepţionăm la prima întâlnire.

Fiţi pregătiţi să modificaţi, dacă este necesar, prima evaluare pe care o faceţi cuiva, pe măsură ce primiţi noi informaţii despre acea persoană.

încercaţi să priviţi lucrurile ţi din punctul de vedere al celuilalt

Puneţi-vă în locul celeilalte persoane şi încercaţi să vedeţi situaţia din punctul ei de vedere. încercarea de a vedea lucrurile din alt unghi vă va ajuta să vă formaţi judecăţi echilibrate despre o altă persoană pe baza comunicării nonverbale.

Ascultaţi ce spun ceilalţi

Cu cât înţelegeţi mai bine gândurile şi sentimentele cuiva, cu atât îi veţi putea interpreta mai corect limbajul trupului. Atenţia activă cu care ascultăm ne poate duce la un nivel mai înalt de înţelegere şi comunicare. în capitolul 6 veţi vedea în ce mod înţelegerea semnalelor corporale vă poate ajuta să deveniţi un ascultător mai bun intr-o serie de situaţii de muncă.

Exerciţiul 42: Cum să găsim toate indiciile

Aşa cum obişnuiţi să folosiţi anumite gesturi şi o anumită mimică, tot astfel s-ar putea să reacţionaţi doar la anumite aspecte ale limbajului trupului şi să le ignoraţi pe celelalte.
Alegeţi una sau două persoane ale căror semnale nonverbale le urmăriţi de obicei. Notaţi-vă observaţiile în cele două coloane. Dacă nu aveţi informaţii suficiente pentru a completa o anumită coloană, concentraţi-vă asupra aspectului respectiv în următoarele săptămâni.

	Persoana a	*Persoana b*
îmbrăcăminte	______________________	______________________

Postură ______________________________

Mers ______________________________

Folosirea spaţiului __________________

Mimică ______________________________

Mişcări ale capului __________________

Mişcări ale mâinii

6. Cum să-ţi construieşti relaţiile cu ceilalţi

Este foarte posibil să aveţi despre colegii de serviciu tot felul de păreri. Cu unii s-ar putea să vă înţelegeţi bine şi să consideraţi că aveţi o relaţie specială cu ei. Aceasta ar însemna să puteţi împărtăşi sentimentul că sunteţi în armonie unul cu celălalt. Ar însemna că aţi stabilit o legătură, în calitate de colegi - şi, poate, chiar ca prieteni. Cu alte persoane veţi spune, fără îndoială, că nu aveţi nici un fel de legătură şi că nu aţi putea să fiţi vreodată printre cei apropiaţi lor. Cu toate acestea, dacă doriţi, puteţi stabili relaţii bune chiar şi cu persoane cu care nu aveţi nici o afinitate şi faţă de care nu vă simţiţi deloc legaţi. Puteţi să vă îmbunătăţiţi calitatea relaţiilor de muncă şi să obţineţi rezultate mai satisfăcătoare în diverse situaţii, dacă veţi aplica un număr de idei relativ recente, care ne leagă comunicarea verbală şi nonverbală de modul cum gândim. Dacă vă cunoaşteţi propria structură şi încercaţi să o înţelegeţi pe a celorlalţi, puteţi să depăşiţi unele bariere de comunicare şi să stabiliţi relaţii bazate pe încredere. Ca în toate aspectele comunicării, există două concepte esenţiale construirii cu succes a unei relaţii:

- *respectul pentru ceilalţi* - trebuie să fiţi capabil să

- *consecventa* - valorile şi credinţele pe care le aveţi vă reprezintă şi transpar în toate aspectele comportamentului dumneavoastră. Dacă încercaţi să păreţi o altă persoană, adevăratele dumneavoastră convingeri vă vor trăda.

Minfi diferite, structuri diferite

în anii ’70, Richard Bandler şi John Grinder au creat un sistem de tehnici şi metode care să-i ajute pe oameni să aibă mai mult succes în relaţiile profesionale şi personale, prin aplicarea unor instrumente psihologice. Ei au numit acest proces programare neurolingvistică (PNL). Există anumite persoane cu abilităţi de comunicare excepţionale care folosesc principiile acestui sistem fără să conştientizeze acest lucru. Acestea sunt persoanele care par să se înţeleagă foarte bine cu toată lumea şi reuşesc să se facă plăcute, persoane ce par să aibă rezultate bune în muncă şi succes profesional. Acest succes poate fi rezultatul capacităţii lor de a selecta indiciile corecte din limbajul verbal şi nonverbal al celorlalţi şi de a-şi modifica propriul comportament în funcţie de ele.

Pentru a înţelege anumite aspecte ale procesului de comunicare, PNL oferă un tipar:

- programare: tiparele noastre recurente de gândire şi comportament ;

Cum să vă înţelegeţi propriul sistem de gândire

Percepem lumea prin intermediul celor cinci simţuri. Procesăm informaţiile primite şi le transformăm in imagini mintale, sunete, mirosuri, gusturi sau senzaţii. Unii oameni „văd” anumite lucruri, pe când al{ii le „simt”. Unii dintre noi le „aud”. Fiecare dintre noi preferă un anumit mod de a-$i folosi simţurile. Există, probabil, momente când le folosim pe toate odată, dar cu siguranţă unul dintre ele ne domină percepţia. Cunoscând propriul mod de a percepe lumea, ve(i fi mai atent cum comunicaţi. Cunoscând modul celorlalţi de a-şi procesa experienţa lor, veţi şti cum să fiţi pe aceeaşi lungime de undă şi ve(i putea stabili o relaţie cu ei. Dându-vă seama cum îşi folosesc alte persoane simţurile, pute(i să le înţelegeţi mai bine comportamentul şi să comunicaţi mai eficient.

Termenii folosiţi pentru a descrie simţurile sunt:

- *vizual*: gândirea în imagini;
- *auditiv*: gândirea în sunete;
- *chinestezic*: gândirea în senzaţii tactile.

Celelalte două simţuri, gustul şi mirosul, sunt folosite mai pu(in frecvent în societatea vestică, deşi sunt destul de familiare expresii de genul: „miroase-a scandal” sau „a avea gust de vorbă”.

Ne putem face o imagine de ansamblu asupra modului de gândire al oamenilor dacă luăm în considerare trei aspecte ale comportamentului :

- mişcările ochilor;
- alegerea cuvintelor;
- limbajul trupului.

Mişcări ale ochilor şi moduri de gândire

Direcţia în care privim când ne gândim la ceva poate indica sistemul pe care îl preferăm.

Dacă urmăriţi privirea cuiva în timpul unei conversaţii, ve(i afla dacă acea persoană gândeşte în imagini, sunete sau senzaţii tactile, în general, ochii unei persoane care gândeşte vizual se vor mişca spre dreapta, o persoană ce gândeşte auditiv se va uita spre stânga, iar cineva cu o gândire chinestezică va privi în jos.

Exerciţiul 43: Direcţia privirii

în timp ce vă gândiţi la situaţiile de mai jos, observaţi în ce direcţie vă alunecă privirea. De exemplu, încercaţi să vă daţi seama când vă uitaţi în dreapta sus ori în stânga jos. Descrieţi sau desenaţi-vă mişcările ochilor pentru fiecare sugestie. Dacă doriţi, puteţi ruga pe altcineva să se lase analizat pentru acest exerciţiu.

încercaţi să vă gândiţi *Mişcările ochilor*

a) Câte ferestre are casa dumneavoastră______________________
b) Cum ar arăta şeful dumneavoastră îmbrăcat în clovn______________________
c) La ce v-a spus ieri la serviciu cineva______________________
d) Că şeful vă vorbeşte cu o voce de copil______________________
e) La un moment în care aţi fost trist______________________
f) La ce vă spuneţi când vă pregătiţi sufleteşte pentru ceva______________________
g) La faţa unei persoane pe care-o iubiţi___________•___________

Este posibil ca ochii să vi se mişte după cum urmează, dacă sunteţi dreptaci. Dacă sunteţi stângaci, unele mişcări în lateral ar putea fi interpretate invers.

a) Stânga sus. Asta se întâmplă de obicei când ne gândim la o

c) Lateral stânga. Facem asta de obicei când ne amintim sunete.

d) Lateral dreapta. Facem asta de obicei când ne imaginăm sunete.

e) Dreapta jos. Ochii ni se mişcă astfel de obicei când retrăim emoţii.

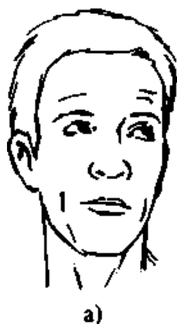
f) Stânga jos. Aceasta este direcţia privirii de obicei când

Exerciţiul 44: Care mişcări ale ochilor se potrivesc ?

Bazându-vă pe ce aţi aflat la exerciţiul 43, încercaţi să spuneţi care dintre mişcările ochilor din figura 13 se potriveşte următoarelor gânduri:

1. Vacanţa de anul trecut ____________________
2. O melodie ____________________
3. O situaţie tensionată ____________________

Răspunsuri: 1 (a); 2 (b); 3 (c)



a)



b)



c)

Figura 13. *Mişcări ale ochilor*

Tabloul 26: Maria e pe aceeaşi lungime de undă cu Justin

Maria vrea să aibă o relaţie profesională bună cu Justin, noul ei şef. Ea speră ca lui să-i placă unele dintre ideile pe care vrea să le pună în practică. Urmărirea atentă a mişcărilor ochilor lui este unul dintre lucrurile care o ajută în încercarea ei de a se pune de acord cu el. Ea observă că, atunci când discută probleme de serviciu, Justin priveşte spre dreapta sus. Asta o face să creadă că Justin are o gândire preponderent vizuală - deci gândeşte în imagini. Maria trebuie să-şi concentreze atenţia şi asupra altor aspecte ale comportamentului verbal şi nonverbal al şefului ei. Dacă însă observaţiile sale de până acum au fost corecte, ea se poate baza pe faptul că ştie cum lucrează mintea lui Justin şi îşi poate construi o relaţie profesională bună.

Exerciţiul 45: Tipare verbale

Includeţi următoarele cuvinte şi expresii în una dintre următoarele trei categorii principale. Bifaţi căsuţa

	Vizuale	Auditive	Chinestez
1. A avea perspectivă	☐	☐	☐
2. A apuca	☐	☐	☐
3. A cânta la unison	☐	☐	☐
4. Clar şi răspicat	☐	☐	☐
5. A se împotmoli	☐	☐	☐
6. Punct de fierbere	☐	☐	☐
7. 0 imagine clară	☐	☐	☐
8. Un drum neted	☐	☐	☐
9. A vedea cu aceiaşi	☐	☐	☐
10. A avea un gol in	☐	☐	☐
11. Trebuie să discutăm	☐	☐	☐
12. Trebuie să explorăm	☐	☐	☐
13. A face faţă situaţiei	☐	☐	☐

	Vizuale	Auditive	Chinestez
14. Dureri de cap	☐	☐	☐
15. îmi intră sub piele	☐	☐	☐

Răspunsuri: 1, 7, 9 şi 13 sunt vizuale; 3, 4 şi 11 sunt auditive; 2, 5, 6, 8, 10, 12, 14 şi 15 sunt chinestezice.

Acest exerciţiu reflectă gradul in care folosim fiecare din cele trei stiluri. Cei mai mulţi dintre noi au o gândire chineştezică. Urmează stilul vizual şi apoi cel auditiv.

Tipare în alegerea cuvintelor

Mişcările ochilor arată dacă gândiţi vizual, auditiv sau chinestezic. Preferinţa dumneavoastră se poate însă reflecta şi în cuvintele pe care le folosiţi. Dacă gândirea dumneavoastră este predominant vizuală, probabil veţi folosi expresii ca: „văd ce vrei să spui” sau „asta mi se pare în regulă”. Dacă gândiţi auditiv, veţi folosi expresii ca: „ideea aceasta sună cel mai bine” sau „dacă aud bine ce vrei să spui”. Cineva care gândeşte chinestezic va folosi expresii ca: „a avea un gol în stomac” sau „a intra în contact”.

Exerciţiul 46 vă va ajuta să vă daţi seama ce fel de cuvinte folosesc anumite persoane.

Exerciţiul 46: Cuvinte potrivite

Alegeţi trei persoane cu care lucraţi şi ascultaţi ce fel de cuvinte şi expresii folosesc. Notaţi-le şi incadraţi-le in categoria corespunzătoare:

	Expresii tactile	*Expresii vizuale*	*Expresii auditive*
Persoana a			

Persoana b ____

Persoana c____

Mintea şi trupul

Procesele gândirii se pot reflecta şi în comunicarea noastră nonver- bală. Modul în care mergem sau stăm, gesturile pe care le facem, felul în care respirăm şi sunetul vocii noastre pot indica metoda noastră preferată de a procesa informaţiile.

Persoanele cu o gândire vizuală

Persoanele care gândesc vizual au tendinţa de a vorbi repede şi cu o voce înaltă. Postura lor este dreaptă, puţin ţeapănă în zona umerilor, iar respiraţia este superficială şi centrată în partea superioară a pieptului. Uneori, deşi restul feţei este neted, au câteva riduri superficiale pe frunte, din cauză că ridică din sprâncene atunci când se gândesc la ceva.

Persoanele cu o gândire auditivă

Aceste persoane au o voce clară, puternică şi melodioasă.

Exerciţiul 47: Auziţi, vedeţi sau simţiţi lucrurile ?

Imaginaţi-vă că daţi cuiva instrucţiuni. Ar putea fi vorba despre folosirea unei funcţii a computerului (puteţi alege cuvinte ca *trage* sau *împinge),* prepararea unui fel de mâncare ori informaţii privind o anumită direcţie de mers. Cum procedaţi ? Ce fel de cuvinte şi expresii folosiţi ? Ce fel de limbaj al trupului folosiţi ? Dacă doriţi, rugaţi un prieten să vă urmărească în timp ce daţi instrucţiunile şi apoi să vă ajute să completaţi fişa de mai jos:

Exemple Cărui stil aparţin: vizual, auditiv sau chinestezic ? Cuvinte________________________________

Postură________________________________

Tonul vocii________________________________

Gestică________________________________

Persoanele cu o gândire chinestezică

Aceste persoane vorbesc rar, în tonuri joase, descriind pe îndelete ceea ce simt. Respiraţia se produce în partea inferioară a pieptului, iar postura le este relaxată, cu capul îndreptat în jos.

Exerciţiul 48: Să încercăm alte stiluri

Aceste exerciţii vă vor ajuta să folosiţi moduri diferite de gândire şi să vă mişcaţi fără dificultate în cadrul unor sisteme senzoriale diferite.

A

Descrieţi metoda pe care aţi folosi-o pentru a memora fiecare dintre exemplele următoare şi scrieţi iniţiala numelui

Exemplu	*Metodă*	*V/A/C*
O listă de cumpărături	Repetare cu voce tare	A

a) Drumul de acasă
până la un aeroport ________________________________

b) Parola computerului ______________________________

c) Numele a trei colegi
de serviciu noi ______________________________

Acum alegeţi un alt mod de a ţine minte situaţiile din exemple. Puteţi alege una dintre următoarele metode: scriere; desenare; vizualizare; compunerea unor rime; asocierea mintali cu imagini amuzante; diverse analogii; punerea in situaţia respectivă; inventarea unei poveşti; folosirea unor imagini şi simboluri; asocieri emoţionale.

Exemplu	*Metodă*	*V/A/C*
O listă de cumpărături	Vizualizarea produselor	V

a) Drumul de acasă
până la un aeroport ______________________________

b) Parola computerului ______________________________

c) Numele a trei colegi
de serviciu noi ______________________________

B

Experimentaţi, concentrându-vă pe rând asupra fiecărui simţ. Petreceţi o zi gândind vizual, alta auditiv şi una chinestezic. Stabiliţi activităţi specifice fiecărei zile. De exemplu, in ziua gândirii vizuale concentraţi-vă asupra gamei de culori. în ziua gândirii auditive aţi putea monitoriza sunetele pe care le auziţi în diferite locuri, în anumite momente.

Ziua gândirii *Ziua gândirii* *Ziua*
gândirii
vizuale *auditive*
chinestezice

Semne ale stabilirii unei relaţii

Gândiţi-vă la prietenii şi colegii care vă plac şi cu care vă înţelegeţi bine. Vă leagă, probabil, lucrurile pe care le aveţi în comun cu ei - aveţi aceleaşi gusturi sau aţi trecut prin experienţe similare. Este posibil să vă înţelegeţi bine cu cei care împărtăşesc aceleaşi valori şi care văd lumea în acelaşi mod ca şi dumneavoastră. S-ar putea să vă simţiţi bine în compania celor care au aceleaşi talente şi abilităţi ca şi dumneavostră. Primele etape ale unei relaţii de prietenie se consumă în încercarea de a stabili ce au in comun cei implicaţi şi ce anume îi face compatibili.

Poate aţi observat că, atunci când se stabileşte o relaţie de prietenie sau o legătură apropiată, persoanele implicate vorbesc adesea în aceeaşi manieră şi adoptă chiar acelaşi mod de a se comporta. Când stau de vorbă, adoptă poziţii similare - de pildă, ambele stau picior peste picior sau cu braţele încrucişate (figura 14).

Persoanele aflate într-o relaţie de prietenie par să se afle în concordanţă, comunicând în aceeaşi manieră şi în acelaşi ritm. Când luaţi masa cu un prieten, este probabil că vă sincronizaţi mişcările, pauzele dintre înghiţituri şi momentele când vorbiţi, iar asta se întâmplă în mod spontan, datorită relaţiei cu persoana respectivă. Un astfel de comportament ajută, de asemenea, la menţinerea şi dezvoltarea sentimentului de apropiere, datorită tendinţei noastre naturale de a ne ataşa de persoane asemănătoare nouă.

Potrivire şi oglindire



Figura 14. *Fozifie în oglindă*

comunica, deoarece persoana respectivă se simte în mod subconştient legată de dumneavoastră. Dacă intrati în universul celorlalţi, veţi ajunge, în mod subconştient, la un grad mai mare de înţelegere a felului lor de a gândi şi de a simţi.

Trebuie să vă daţi seama că acesta nu este un exerciţiu de imitaţie. Simpla copiere mecanică a comportamentului cuiva nu va favoriza comunicarea, ci, dimpotrivă, o va afecta negativ. Tehnica „în oglindă” este un semn de recunoaştere a celeilalte persoane, arată dorinţa de înţelegere şi de îmbunătăţire a comunicării. Puteţi

Pozifia în oglindă

Dacă adoptaţi aceeaşi postură cu cineva, veţi fi în măsură să stabiliţi o legătură. Deja aţi aflat în ce fel vă puteţi folosi de mişcările corpului pentru a crea o anumită dispoziţie. Acordându-vă mişcările cu cele ale altor persoane, puteţi intra în mintea lor. De exemplu, dacă cineva se simte deprimat, acest lucru poate fi reflectat în postura lui. încercaţi să adoptaţi şi dumneavoastră aceeaşi postură. Va fi greu să vă menţineţi o stare de spirit optimistă dacă postura dumneavoastră va exprima exact contrariul. în acest mod veţi putea să-l înţelegeţi mai bine pe celălalt.

Tabloul 27: Maria adoptă mişcările lui Justin

După ce a observat mişcările lui Justin şi modul cum îşi alege cuvintele, Maria este convinsă că acesta gândeşte vizual. încearcă să fie pe aceeaşi lungime de undă cu el şi să vadă lumea prin ochii lui. Maria nu gândeşte de obicei în imagini, dar ar dori să vadă cum este perceput universul lui Justin. Stă în aceeaşi postură ca Justin, cu corpul drept şi privirea îndreptată în sus, şi descoperă că asta o ajută să gândească vizual. în această poziţie, va putea să acceseze tipul de limbaj vizual pe care-l foloseşte Justin.

Justin are tendinţa de a sta rezemat de spătarul

Cuvinte potrivite

O metodă eficientă de a stabili o conexiune cu cineva este folosirea aceluiaşi tip de limbaj. Aţi putea folosi în vorbirea dumneavoastră aceleaşi cuvinte pe care le utilizează cineva sau alte cuvinte şi expresii din aceeaşi arie semantică. Când vorbiţi cu o persoană cu o gândire chinestezică, folosiţi cuvinte cu rezonanţă senzorială şi legate de sentimente. Dacă doriţi să comunicaţi cu o persoană care gândeşte vizual, folosiţi, pentru a vă exprima punctul de vedere, un limbaj ce creează imagini. în cazul unei persoane cu o gândire auditivă, folosiţi cuvinte care descriu realităţi din sfera sunetelor şi vorbiţi cât mai clar şi fluent.

Faptul că împărtăşiţi stilul preferat al cuiva este un semn de conştientizare şi sensibilitate şi arată dorinţa dumneavoastră de a stabili o bază comună.

Exerciţiul 50 vă va ajuta să vă faceţi o idee despre diferite categorii de limbaj.

Exerciţiul 50: Limbaj în oglindă

Gănditi-vă la o persoană de la serviciu cu care aţi dori să comunicaţi mai eficient. Ascultaţi cuvintele şi expresiile pe care le foloseşte şi gândiţi-vă la exemple similare pe care le veţi folosi cu o ocazie ulterioară.

Cuvinte şi expresii folosite *Cuvinte şi expresii*
similare
de persoana respectivă

1. ____________________
2. ____________________
3. ____________________
4. ____________________
5

Tabloul 28: Maria vorbeşte pe limba lui Justin

Maria foloseşte aceleaşi tipuri de expresii ca şi Justin. îi spune cuvinte ca: „văd ce vrei să spui” şi „cred că ne vom face o imagine mai clară dacă...”. Justine dă din cap aprobator, iar expresia fetei sale şi modul cum stabileşte contactul vizual arată o reacţie pozitivă la vorbele Măriei.

Când doreşte să-i demonstreze ceva sau să dea un exemplu, ea foloseşte mijloace vizuale. îşi susţine ideile cu ajutorul unor scheme sau diagrame ori scrie anumite cuvinte-cheie, pe care Justin poate să le vizualizeze.

Vocea potrivită

Gânditi-vă la cineva care vorbeşte mult mai repede sau mult mai rar ca dumneavoastră. Atunci când sunteţi în prezenta acestei persoane, vă schimbaţi cu siguranţă, în mod inconştient, ritmul vorbirii. Asta nu înseamnă că vorbiţi exact cu aceeaşi viteză ca şi cealaltă persoană, dar, într-o oarecare măsură, grăbiţi sau încetiniţi ritmul. Vă puteti dezvolta acest instinct natural încercând să vorbiţi în acelaşi ritm şi cu acelaşi ton ca şi cealaltă persoană, pentru a îmbunătăţi calitatea comunicării.

Intonaţia şi ritmul pe care le folosim sunt caracteristice stilului nostru propriu de a ne exprima. Poate cunoaşteţi persoane care vorbesc cu voce egală, monotonă, ce au o voce melodioasă sau sacadată. Adaptarea stilului

Potrivirea respiraţiei

Dacă respiraţi în acelaşi mod ca persoana cu care staţi de vorbă, evidenţiaţi faptul că o ascultaţi cu atenţie şi, prin urmare, o ajutaţi să se relaxeze. Pentru a reuşi să vă acordaţi respiraţia, trebuie doar să (ineţi minte că, de obicei, expirăm atunci când vorbim şi inspirăm atunci când facem pauză. Mişcările pieptului şi ale umerilor indică şi ritmul respiraţiei. S-ar putea să trebuiască să exersaţi pu(in, mai ales dacă vorbiţi cu o persoană care respiră complet diferit.

Tabloul 29: Maria imită vocea ţi respiraţia lui Justin

Maria observă că Justin, care are o gândire vizuală, vorbeşte repede, cu o voce înaltă şi are o respiraţie mai alertă. Dă impresia că-şi grăbeşte cuvintele pentru a (ine pasul cu imaginile din mintea lui. Maria îşi imaginează că vocea ei îşi are izvorul în interiorul capului şi deja simte că vorbeşte pe o tonalitate mai înaltă. îşi dă seama că poate fi în concordanţă cu ritmul şi tonul lui Justin.

Observaţiile Măriei legate de comportamentul lui Justin şi capacitatea ei de adaptare discretă duc la crearea unei conexiuni. Aceasta nu înseamnă că Justin este de acord cu tot ceea ce spune Maria. Ce contează însă este faptul că au ceva în comun şi comunică uşor şi cu atenţie. Modul sensibil şi abil în care Maria reacţionează la stilul lui Justin arată recunoaşterea capacităţii celor doi de a lucra în echipă. S-a stabilit o înţelegere reciprocă, iar relaţia lor profesională este

plăcută şi productivă.

Exerciţiul 51: Adaptarea vocii

Concentrap-vă asupra persoanei pe care aţi ales-o pentru exerciţiul 50. Observaţi modul în care vorbeşte şi respiră şi

mai jos dacă aţi reuşit să vă adaptaţi calitatea respectivă în procesul de comunicare. Care este efectul acestei calităţi? încercaţi această metodă în următoarea discuţie cu persoana

	Descriere Adaptare Efect	
Tonul vocii	______________________	☐
Ritmul	______________________	☐
vorbirii	______________________	☐
Tonalitatea	______________________	☐
Volumul vocii	______________________	☐

Ritmul şi preluarea controlului

Odată ce aţi reuşit să vă modificaţi comportamentul în funcţie de nivelul emoţional al unei persoane, sunteţi în măsură să-i schimbaţi starea de spirit. Puteţi realiza acest lucru folosindu-vă semnalele nonverbale pentru a intra în concordanţă cu starea emoţională a persoanei, pentru ca apoi, schimbându-vă uşor comportamentul, să o puteţi ghida în direcţia dorită. Această metodă poate funcţiona cu succes dacă încercaţi să calmaţi un client sau un coleg furios (vezi capitolul 7) şi poate, de asemenea, să fie o cale de a genera entuziasm şi susţinere.

Tabloul 30: Petra face negocieri pentru o săptămână de lucru de patru zile

Petra ar dori să-şi schimbe programul de lucru de la cinci zile la patru zile pe săptămână. Şi-a pregătit în acest sens o serie de argumente solide, dar ştie că prima reacţie a lui Sheryll, şefa ei, va fi negativă.

Când ajunge la serviciu, nu începe să discute

braţele încrucişate, şi ascultă puţin încruntată. Vocea ei nu e prea entuziastă. Petra adoptă o postură similară, păstrează pe chip o expresie serioasă, care corespunde încruntării lui Sheryll, şi foloseşte acelaşi ton - monoton şi egal.

în timpul discuţiei, Petra adoptă un limbaj al trupului mai deschis şi vorbeşte pe un ton mai convingător. Observă cum postura şi gesturile lui Sheryll se schimbă, iar vocea îi devine mai interesată. Indiferentde rezultatul conversaţiei, Petra a reuşit să o scoată pe Sheryll din atitudinea închisă, de refuz automat, şi să-i stârnească

Abordarea pas cu pas

Această metodă nu va funcţiona dacă nu interpretaţi corect semnalele şi dacă grăbiţi lucrurile. înainte să întreprindeţi ceva, este bine să stabiliţi o legătură cu cealaltă persoană.

Tabloul 31: Amelia e agitată

Amelia bate la uşa îndrumătorului de an.

- Pot să vorbesc despre scandalul de ieri ? întreabă ea.
- Intră şi ia loc, răspunde Lesley.

Aceasta observă starea de nelinişte a Ameliei. Fata respiră repede, îşi frământă mâinile, iar când începe să explice ce s-a întâmplat vocea îi este ascuţită şi tremurătoare.

Lesley o priveşte cu compătimire, dar doreşte să o calmeze, ca să poată discuta problema. Ea îi vorbeşte Ameliei cu o voce joasă şi calmă şi stă într-o poziţie

- Ştiam că n-o să-nţelegeţi, spune ea. Ştiam că o să-mi pierd vremea încercând să vorbesc cu dumneavoastră.

Lesley este nedumerită. O ascultase cu înţelegere pe Amelia şi chiar a vrut s-o ajute. Ştia că atât semnalele ei verbale, cât şi cele nonverbale nu fuseseră ameninţătoare sau menite să o îndepărteze, aşa că nu-şi explică ce s-a întâmplat.

Limbajul trupului lui Lesley nu a fost în concordanţă cu ceea ce simţea faţă de Amelia. Dorind să o ajute să se liniştească, a abordat prea devreme o atitudine calmă, fără ca mai întâi să stabilească o legătură emoţională cu Amelia.

Exerciţiul 52: Cum putea fi abordată problema (vezi tabloul 31)

Ce fel de limbaj al trupului ar fi putut folosi Lesley când a început Amelia să vorbească ?________________________________

Ce postură ar fi putut să afişeze?________________________________

Ce gesturi ar fi putut face?________________________________

Cum ar fi putut să vorbească?________________________________

Conflicte de comunicare

Tabloul 32: Ryan o supără pe Stella

Ryan este foarte mulţumit de contribuţia Stellei la

inaugurare. La sfârşit, strânge mâna tuturor membrilor echipei, spunând:

- Vă mulţumesc mult pentru tot ceea ce aţi făcut ca această zi să fie aşa un succes.

Exerciţiul 53: Ritmul şi preluarea controlului

Gândiţi-vă la situaţii în care aţi dori să schimbaţi starea de spirit a cuiva - de exemplu, să înveseliţi pe cineva sau să-l faceţi să devină mai serios in legătură cu subiectul discutat.

Alegeţi o persoană al cărei comportament îl cunoaşteţi bine, pentru a vă putea planifica acţiunile.

Persoana: ______________________________

Starea de spirit pe care urmează s-o schimb: ______________________________

Semnale corporale care trădează starea de spirit:

Postură	*Gestică*	*Voce*
	Mimică	

Limbajul trupului pe care-l voi folosi/evita:

Postură	*Gestică*	*Voce*
	Mimică	

Starea de spirit pe care doresc ca persoana să o adopte: ______

Cum voi controla situaţia prin limbajul trupului:

Postură	*Gestică*	*Voce*
	Mimică	

îi strânge mâna Stellei cu foarte multă căldură şi îşi exprimă mulţumirea printr-un zâmbet sincer şi un contact vizual prelungit.

- Nu mi-a spus decât un simplu mul(umesc, spune Stella cu nemulţumire după aceea, deoarece le spusese asta tuturor celor din echipă. Eu a trebuit să muncesc mult mai mult decât ceilalţi şi cred că m-am descurcat

Ryan se comportă într-un mod preponderent chinestezic. El îşi exprimă sentimentele mai mult tactil şi i-a mulţumit Stellei cum ştia el mai bine. Stella este însă preponderent auditivă. Ea are nevoie să-i audă pe ceilalţi exprimându-şi sentimentele şi îi place să-şi amintească şi să-şi repete orice comentariu pozitiv la adresa ei. Stella nu-şi poate aminti cât de caldă a fost strângerea de mână a lui Ryan şi nici privirea lui, pentru că nici nu le-a acordat o atenţie prea mare. Ea aştepta să-l audă exprimându-şi gratitudinea în cuvinte.

în astfel de cazuri, situaţia se va îmbunătăţi doar dacă unul dintre cei implicaţi este conştient de diferenţele dintre ei şi este dispus să-şi schimbe stilul de abordare.

Tabloul 33: Sean îşi schimbă canalul de comunicare

Sean conduce o filială a unei companii de finanţe şi trebuie să ţină permanent legătura cu Alan de la biroul central. Comunică frecvent prin e-mail, dar, cu toate că schimbul de informaţii este eficient, sunt anumite cereri sau probleme la care Alan nu pare să răspundă suficient de repede şi Sean trebuie adesesa să-i reamintească.

Când Sean îl întâlneşte personal pe Alan, îi observă mişcările ochilor şi felul în care vorbeşte şi se mişcă şi îşi dă seama că acesta s-ar putea să prefere să proceseze informaţiile într-un mod auditiv. Prin urmare, îi

Exerciţiul 54: Abordări diferite pentru situaţii diferite

Pentru fiecare dintre următoarele situaţii, gândiţi-vă cum v-aţi putea exprima în cele trei sisteme diferite :

1. *Când nu reuşişi să respectafi un termen-limită*
Exprimare auditivă: ____

Exprimare vizuală: ____

Exprimare chinestezică: ____

2. *Când cerefi câteva zile libere*
Exprimare auditivă: ____

Exprimare vizuală: ____

Exprimare chinestezică: ____

3. *Când propune# schimbarea metodei de lucru*
Exprimare auditivă: ____

Exprimare vizuală: ____

7. Situaţii-limită

Şedinţele

înainte de şedinţă

înainte de fiecare şedinţă, gândiţi-vă puţin la următoarele lucruri:

- rolul pe care-l aveţi în acea şedinţă;
- rezultatul la care vă doriţi să ajungeţi;
- poziţia şi interesele celorlalţi participanţi.

Motivul şi scopul pentru care participaţi la o şedinţă variază de la un caz la altul. Obiectivul poate fi promovarea unei idei noi sau contestarea sugestiilor altcuiva. Aţi putea dori doar să faceţi o impresie bună unuia dintre participanţi, cum ar fi şeful dumneavoastră. Obiectivul ar putea fi să treceţi neobservat şi să nu vi se ceară deloc părerea. O şedinţă ar putea fi tocmai terenul potrivit pentru a vă exersa capacitatea de competiţie sau pentru a vă amuza. Cu toţii ne folosim de astfel de întâlniri pentru a atinge anumite scopuri, altele decât cele enumerate printre obiectivele propriu-zise ale şedinţei. Pentru unele persoane, nevoia de a face parte dintr-un grup unitar va condiţiona modul lor de a se comporta.

ordinea de zi. Alte persoane îşi vor modela reacţiile şi comportamentul în funcţie de nevoia lor de a-şi afişa puterea.

După ce stabiliţi clar care este motivul prezenţei dumneavoastră într-o şedinţă, vă puteţi gândi la metode eficiente de a vă proiecta semnalele nonverbale, în vederea atingerii scopului. Identificarea nevoilor celorlalţi vă va ajuta să le înţelegeţi motivele pentru a aduce şedinţa către un rezultat satisfăcător.

Tabloul 34: Şedinţa de catedră (1)

Ravi ştie că va trebui să se poarte cu foarte multă grijă în timpul şedinţei. El va prezida şedinţa, şi punctul principal pe ordinea de zi este propunerea de schimbare a metodei de evaluare a studenţilor. Ravi anticipează câteva contestaţii, deşi nu este sigur care dintre colegi îl va susţine şi care nu.

Lorraine aşteaptă şedinţa cu nelinişte. Vrea să asculte ce are Ravi de spus, dar are şi ea de supus atenţiei anumite aspecte şi uneori nu se simte în stare să pună problema tranşant.

Paul va contesta propunerea lui Ravi. Vrea să aducă argumente puternice şi să-i convingă pe ceilalţi să-i dea lui dreptate.

Michelle crede că ideea lui Ravi este bună. Nu este întotdeauna de acord cu el, dar în cazul acesta hotărâtă să-l susţină.

Exerciţiul 55: Obiective diferite

Gândiţi-vă la o şedinţă la care aţi participat recent sau, dacă preferaţi, concentraţi-vă asupra uneia care va avea loc în curând. Descrieţi obiectivele profesionale pe care le-aţi avut în şedinţă, dar şi pe cele personale. Procedaţi în acelaşi fel pentru alţi doi participanţi.

Şedin[a Obiective profesionale Obiective personale

Obiectivele ____________________

Persoana a ____

Persoana b____

Momentul sosirii

Este important să ajungeţi la timp. Indiferent dacă prezidaţi sau sunteţi doar un simplu participant, întârzierea lasă impresia că şedinţa şi persoanele implicate nu sunt printre priorităţile dumneavoastră. Dacă intraţi în încăpere cu o expresie luminoasă a feţei şi mişcări energice, indicaţi că veţi fi o prezenţă pozitivă la şedinţă şi această impresie ar putea ridica moralul celorlalţi participanţi.

Dacă sunteţi totuşi reţinut şi nu ajungeţi la timp, opriţi-vă o clipă în faţa uşii pentru a vă linişti. Asiguraţi-vă că aveţi o postură dreaptă, intraţi uşor, cu un cuvânt sau un gest de scuză şi aşezaţi-vă în linişte. Nu trebuie să deranjaţi când vă trageţi scaunul sau când vă aşezaţi lucrurile pe birou, dar nici să exageraţi in încercarea dumneavoastră de a nu face zgomot.

Documentele pe care le luaţi la o şedinţă transmit mesaje despre atitudinea dumneavoastră. Veţi crea impresia că sunteţi pregătit şi aveţi o atitudine profesională dacă veţi avea la dumneavoastră documente

Tabloul 34: Şedinţa de catedră (2)

Ravi a ajuns cu cinci minute mai devreme şi îi întâmpină pe ceilalţi. Lorraine şi Michelle vin împreună. Fiecare are ordinea de zi şi celelalte documente ale şedinţei. Anthea intră în grabă, încruntată şi cu un teanc de teste ale studenţilor în mână. Phil, care se ocupă de evenimentele caritabile, intră zâmbind vesel la toată lumea şi zăngănind o cutie cu monede. Paul ajunge ultimul. Faptul că Anthea şi-a adus altceva de lucru dă impresia că nu va fi atentă la şedinţă, dar sugerează părerea ei că-şi va petrece timpul mai cu folos dacă va corecta lucrările studenţilor. Alţii ar putea să creadă că vrea să le arate ce mult are ea de lucru. Modul lui Phil de a intra arată faptul că şedinţa este pentru el motivul întreruperii unor treburi mai importante, dar zâmbetul lui sugerează o atitudine cooperantă. Câţiva participanţi, printre care şi Ravi, speră că nu intenţionează să-şi numere monedele în timpul şedinţei.

Unde ne aşezam

Locul în care ne aşezăm contează din două motive. în primul rând, comunicarea este afectată de dispunerea scaunelor şi de spaţiul şi distanţa dintre participanţi. în al doilea rând, locul pe care îl alegeţi transmite informaţii despre atitudinea dumneavoastră. Cercetările de proxemică (vezi pagina 44) arată că modul cum sunt dispuse scaunele ne influenţează percepţia despre relaţiile interpersonale. Dacă alegem să stăm în faţa cuiva sau lângă cineva ori în diagonală şi distanţa la care ne aşezăm,

crea o astfel de atmosferă, încurajând fiecare persoană să aibă o atitudine competitivă sau agresivă. Intervine instinctul nostru de a ne proteja spaţiul vital şi prin urmare nu este o poziţie care să încurajeze discuţiile şi negocierea, ci, dimpotrivă, poate crea stări conflictuale.

Dacă vă aşezaţi lângă cineva, puteti da impresia de sprijin şi cooperare; această poziţie creează o atmosferă de încredere şi susţinere reciprocă. Când stai alături de cineva, ară(i că eşti de partea persoanei respective în privinţa problemelor care se discută.

Poziţionarea în diagonală este asociată cu un fel de degajare prietenoasă. Este un compromis între poziţia fa(ă în fată şi cea în care staţi alături de cineva.

Poziţia cea mai importantă la o masă de şedinţe este la mijlocul uneia din laturile lungi ale mesei, mai ales cu fa(a spre uşă, sau în capul mesei. Acest loc indică o funcţie de conducere. Persoana care îl ocupă are control vizual asupra întregii adunări şi importanta celorlalţi participanţi este sugerată de distanta fa{ă de lider. Cei care stau cel mai aproape de persoana ce reprezintă autoritatea sunt priviţi ca fiind favoritii.

Exerciţiul 56: Dispunerea scaunelor

Gândiţi-vă la ultima şedinţă la care aţi participat. Pe o hârtie, desenaţi diagrama mesei sau a spaţiului in care s-a desfăşurat şedinţa. Scrieţi numele tuturor participanţilor, inclusiv pe al dumneavoastră, în locul pe care l-a ales fiecare. De ce aţi ales locul respectiv? Dacă nu v-aţi putut alege locul, unde aţi fi preferat să vă aşezaţi ? De ce ?

în ce măsură reflectă poziţiile alese relaţiile din cadrul grupului ?

O masă de şedinţe rotundă tinde să pună mai puţine probleme legate de putere şi statut, deoarece forma mesei simbolizează egalitate şi democraţie. Cu toate acestea, rămâne valabil faptul că, indiferent de locul pe care il alege persoana cea mai puternică, lângă ea se vor aşeza cei care îi urmează în ordine ierarhică.

Desfăşurarea şedinţei

Postura

Modul în care staţi pe scaun şi poziţia corpului emit semnale nonverbale care pot susţine sau contrazice mesajele dumneavoastră verbale. Dacă staţi la masă, doar partea de sus a corpului poate fi văzută, aşa că postura şi mişcările capului, ale mâinile şi ale ochilor sunt importante. Dacă staţi drept în scaun înseamnă că sunteţi atent şi implicat şi generaţi un sentiment de căldură din partea celorlalţi. Cu toate acestea, dacă staţi ţeapăn pe marginea scaunului, puteţi părea artificial şi încordat. O postură dreaptă, dar relaxată comunică interes şi implicare în desfăşurarea şedinţei. Dacă staţi cu umerii aplecaţi sau vă lăsaţi pe spate într-o postură neconventională, indicaţi adesea indiferentă şi respingere, arătând că nu vă interesează activitatea grupului. Cu toate acestea, uneori, dacă şedinţa este mai relaxată, nu e nepotrivit să vă lăsaţi pe spate. Trebuie totuşi să reţineţi faptul că această postură poate indica o atitudine arogantă, mai ales cu mâinile împreunate la ceafă, şi i-ar putea irita pe cei prezen(i. Veţi crea o impresie mult mai favorabilă dacă staţi cu bărbia sprijinită între degetul mare şi următoarele două degete. Această postură va fi

capetele dacă îi interesează ceva. (S-a constatat că acest gest este mai frecvent la femei decât la bărbaţi şi că e semn de cochetărie.)

Nu este o idee bună să vă încrucişaţi braţele. Acesta poate fi interpretat ca un gest defensiv, mai ales dacă şi verbale şi nonverbale indică dorinţa de a vă proteja de ceea ce se întâmplă în jurul dumneavoastră. Această postură poate fi considerată agresivă, mai ales dacă este însoţită de o expresie sfidă-toare. Dacă braţele sunt însă încru-cişate pe masă, corpul vă este uşor aplecat în faţă, iar expresia dumnea-voastră e deschisă şi interesată, trans-miteţi pur şi simplu faptul că vă aflaţi într-o poziţie confortabilă. în general, se spune că *orientarea* corpului - adică

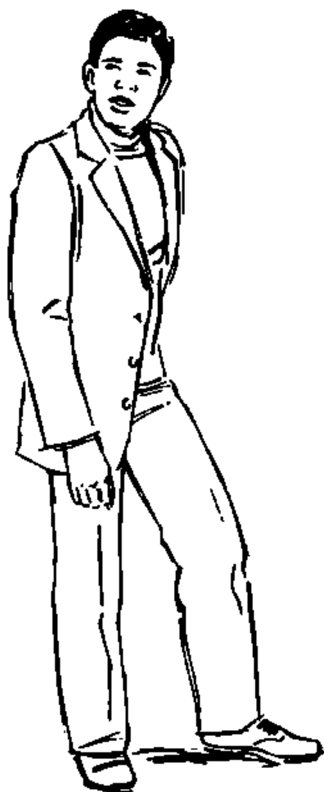


Figura 15. *Picioare îndreptate*

Tabloul 34: Şedinţa de catedră (3)

Ravi se aşază la capătul mesei ovale. îşi marchează teritoriul punându-şi în faţă materialele pentru şedinţă şi desfăcându-şi larg braţele. Ravi observă că Michelle vine alături de el şi îi face un semn prietenos din cap în timp ce se aşază. Lorraine se postează lângă Michelle şi zâmbeşte în semn de salut. Ravi observă cu uşurare că Phil îşi pune cutia cu monede sub masă, dar se îngrijorează când vede că începe să se joace cu telefonul mobil. Anthea îşi pune teancul de hârtii în faţă, formând o barieră între ea şi restul grupului. Paul ajunge exact la începutul şedinţei şi se aşază faţă în faţă cu Ravi, la capătul celălalt al mesei. Arată pus pe treabă. Stă drept şi relaxat în scaun, puţin aplecat în faţă, cu mâinile pe masă şi pregătit să ia cuvântul. Ravi şi-a dat seama chiar înainte de începerea şedinţei că Michelle îi va sprijini propunerea, dar Paul nu va fi de acord cu ea. Nu este sigur de reacţia lui Lorraine. Simte că Anthea şi Phil nu vor fi prea atenţi la discuţii, indiferent care este părerea lor despre problemă.

Cum ne comportăm

Comportamentul dumneavoastră nonverbal din timpul unei şedinţe poate să creeze o impresie foarte puternică, fie ea pozitivă ori negativă, şi să vă ajute sau să vă împiedice să obţineţi rezultatul dorit. Dacă vă uitaţi la fiecare persoană care vorbeşte şi răspundeţi vizual cu uşoare înclinări ale capului sau ridicări din sprâncene, veţi fi considerat atent şi cooperant. Chiar dacă nu vorbiţi prea mult la şedinţă, puteţi să vă comunicaţi interesul şi să

persoana căreia ii răspundeţi, dar, dacă faceţi aceasta, comentariile dumneavoastră vor avea un impact mai mic asupra restului grupului. Uitaţi-vă la toţi când vorbiţi. Nu veţi putea avea contact vizual cu fiecare membru al grupului, dar e bine să-i cuprindeţi pe toţi cu privirea.

Controlaţi-vă mişcările capului şi ale mâinilor. O mişcare energică a mâinii poate să vă susţină afirmaţiile şi să le întărească, dar nişte mişcări dezordonate vă vor face să păreţi mai pu(in încrezător şi le va distrage aten(ia celorlalţi de la conţinutul mesajului pe care-l transmiteţi. Nu vă atingeţi fa(a şi gura în timp ce vorbiţi. Atingerea nasului sau a gurii poate sugera că nu spuneţi adevărul ori că nu sunteţi sincer şi, oricum, vă împiedică să rosti(i clar cuvintele.

Folosiţi mişcări ale capului pentru a vă accentua cuvintele. Sublimaţi importanţa unor cuvinte sau expresii prin înclinări uşoare ale capului - dar aveţi grijă să nu exageraţi. De obicei dăm din cap mai mult atunci când ascultăm, nu când vorbim.

Tabloul 34: Şedinţa de catedră (4)

în timp ce Ravi îşi prezintă propunerea, observă comportamentul celorlalţi. Michelle este întoarsă complet spre el. Cu coada ochiului, o vede aprobând din cap unele dintre afirmaţiile lui. Paul îl ascultă concentrat, cu bărbia sprijinită în palmă (figura 16). Corpul îi este lăsat pe spate şi uşor întors într-o parte. Acest grup de gesturi indică faptul că Paul are o atitudine critică fată de ceea ce aude. Cu toate acestea, Paul nu şi-a lăsat toată greutatea capului în palmă, ceea ce este îmbucurător pentru Ravi. Atitudinea critică este,

Anthea nu-şi ridică ochii din teancul de lucrări. Lorraine stă uşor aplecată, cu capul întors spre Ravi şi cu obrazul în palmă, arătân- du-se astfel interesată de ceea ce spune el. Degetul arătător este îndreptat în sus, semn că evaluează cuvintele lui Ravi (figura 17).

Ravi termină de vorbit. în acest moment, gesturile celorlalţi arată că urmează să se hotărască dacă sunt de partea lui sau nu. Lorraine stă cu ambele mâini sub bărbie şi cu arătătoarele îndreptate în sus.

Paul îşi mângâie bărbia, apoi îşi încrucişează braţele şi se lasă pe spătarul scaunului. Aceste gesturi îi confirmă lui Ravi impresia că Paul nu este de acord cu ideile lui şi îi va contesta propunerea. Phil se foieşte în



Figura 16. *Ascultare critică*



Figura 17. *Ascultare cu interes*

Cum te faci auzit

în timpul discuţiilor ce urmează, Ravi îi observă pe cei care vor să ia cuvântul. Prima dată îi prinde privirea Paul, care stă uşor aplecat şi cu mâinile pe masă. Pe tot parcursul şedinţei, ori de câte ori vrea să vorbească, Paul îşi anunţă intenţia ridicând un deget sau ridicându-şi mâinile, cu palmele în sus. El îşi calculează momentul în care poate să intervină după intonaţia pe care o au cei ce sunt pe cale de a termina de vorbit. La început, Lorraine stă câteva minute nemişcată în scaun, fixându-şi mâinile cu privirea. Apoi începe să observe cum captează Paul atenţia şi se apleacă, înclinându-şi capul spre Ravi. Acesta observă intenţia ei de a vorbi şi îi dă cuvântul. Lorraine stă dreaptă, cu braţele relaxate, şi îşi expune punctul de vedere, amintindu-şi să se uite la ceilalţi în timp ce vorbeşte.

Captarea atenţiei

Ravi ar vrea să-i facă să participe şi pe Anthea şi Phil. Se apleacă spre Anthea cu o hârtie în mână, rugând-o să comenteze anumite aspecte. Asta o face pe Anthea să-şi ridice ochii. îşi pune jos stiloul, pentru a lua hârtia pe care i-o întinde Ravi. Semnalele nonverbale ale acestuia arată încercarea lui de a obţine o reacţie pozitivă din partea ei fără s-o atace pentru lipsa de interes (Dacă vrea, poate discuta această problemă cu altă ocazie; obiectivul şedinţei este obţinerea unui răspuns legat de

Sfârşitul şedinţei

Modul in care părăsiţi sala de şedinţe transmite informaţii despre sentimentele şi atitudinile dumneavoastră. O ieşire energică şi prietenoasă, după ce aţi mulţumit persoanelor responsabile cu şedinţa, poate fi privită ca un semn de concentrare şi profesionalism. Comentariile privind desfăşurarea întâlnirii ori exprimarea dezaprobării sau a insatisfacţiei prin încruntări, grimase ori ridicări din sprâncene ar putea sugera o atitudine negativă. Aţi putea crea această impresie chiar dacă nu faceţi decât să răspundeţi cu amabilitate la reacţiile altcuiva.

Alte mesaje nonverbale emise în şedinţe

Prepararea ori servitul cafelei

Dacă oferiţi băuturi şi împărţiţi răcoritoare, interacţionaţi scurt cu alţi participanţi la şedinţă şi puteţi părea o persoană grijulie şi prietenoasă, atentă la nevoile celorlalţi. Această activitate poate să vă plaseze însă într-o poziţie de inferioritate şi să vă diminueze importanţa participării la şedinţă.

Exerciţiul 57: Analiza unei şedinţe

a) Gândiţi-vă la o şedinţă la care aţi participat de curând. Concentraţi-vă asupra unei persoane sau două care au făcut o puternică impresie pozitivă ori negativă asupra dumneavoastră. Descrieţi pe scurt impresia pe care v-au

	Impresie	*Postură*	*Gesturi*	*Mimică*
Persoana a				

Persoana b____

b) Gândiţi-vă la o şedinţă la care veţi participa în curând. Decideţi-vă asupra impresiei pe care doriţi să o faceţi. Reflectaţi la câteva aspecte ale limbajului trupului care vă vor ajuta să faceţi o astfel de impresie şi exersaţi-le.

Impresie	*Postură*	*Gesturi*

Persoana b____

Convorbirile telefonice/mesajele pe mobil

Unele persoane cred că, dacă sunt contactate în timpul unei şedinţe, demonstrează faptul că sunt importante pentru compania respectivă, dând dovadă că sunt indispensabile, chiar şi pentru o perioadă scurtă de timp. Acesta poate fi însă şi un semn că nu acordaţi şedinţei atenţia cuvenită şi poate fi interpretat ca o lipsă de profesionalism. Faptul că vă închideţi telefonul mobil înainte de şedinţă arată angajamentul dumneavoastră.

Comunicarea prin bileţele/din priviri cu altă persoană

Un astfel de comportament s-ar putea să vă amuze, dar îi poate îndepărta pe colegii dumneavoastră şi le poate crea impresia că nu aveţi spirit de echipă.

Distanţa faţă de ceilalţi

Dacă vă aşezaţi departe de ceilalţi, daţi impresia că sunteţi, nu doar fizic, ci şi mintal, departe de ceea ce se

semnal vizual puternic, ce poate sugera un sentiment de superioritate sau o atitudine arogantă. S-ar putea să alegeţi un loc mai retras pentru a putea să vă strecuraţi afară la un moment dat fără să deranjaţi, dar de obicei oamenii au tendinţa să reacţioneze mai degrabă la semnalele negative decât să caute o explicaţie logică.

Prezentări cu caracter mai formal

Capacitatea de a face o prezentare bună e una dintre cheile succesului în multe domenii, atât interne, cât şi externe. Directorii, de exemplu, trebuie să se adreseze grupurilor şi departamentelor din interiorul companiilor lor, din diverse motive, cum ar fi impulsionarea echipei de vânzări, introducerea unei metode noi sau prezentarea unor bilanţuri. în exteriorul companiilor, prezentările se fac clienţilor, pentru a-i convinge să cumpere bunuri sau servicii ori pentru a-i informa în legătură cu o tranzacţie în curs. Când faceţi o prezentare, jucaţi un rol, fie că este vorba despre o conferinţă cu public larg, fie că e doar o discuţie relaxată cu un grup de colegi, ca în cazul lui Ravi (vezi tabloul 34). Limbajul trupului vă va ajuta să vă comunicaţi mesajul şi îi poate creşte impactul asupra ascultătorilor. Fiecare prezentare are ca scop influenţarea audienţei. Chiar dacă în aparenţă tot ce faceţi este să comunicaţi informaţii, scopul dumneavoastră va fi, măcar parţial, acela de a crea o impresie favorabilă despre dumneavoastră şi despre instituţia pe care o reprezentaţi.

Cum ne pregătim şi cât exersăm

şi uşor de purtat, fără accesorii cu care s-ar putea să fiţi tentat să vă jucaţi. Goliţi-vă buzunarele. Exersaţi-vă atât discursul, cât şi limbajul trupului, postura şi gesturile, eventual în faţa oglinzii, până veţi fi sigur pe mişcările dumneavoastră. încercaţi diverse variaţii ale tonului vocii şi decideţi când trebuie să vorbiţi mai încet, mai tare, cu putere sau cu convingere. S-ar putea să existe situaţii unde un anumit ritm ar fi mai eficient.

Cum ne stăpânim emoţiile

Mulţi dintre noi consideră orice fel de prezentare o situaţie stresantă, chiar şi în faţa unui grup mic de oameni.

S-ar putea să simţiţi că vă tremură vocea ori că vi se usucă gura. S-ar putea să nu vă controlaţi modulaţiile vocii sau să nu vă coordonaţi gesturile. Acestea sunt reacţii normale la stres, corpul dumneavoastră intră în panică; puteţi totuşi să le controlaţi folosind tehnici de calmare pentru a vă aduce corpul la linia de plutire. încercaţi următorul exerciţiu de respiraţie; vă va ajuta să vă relaxaţi şi să vă coordonaţi respiraţia şi vocea:

1. inspiraţi cât aţi număra până la 1;
2. expiraţi cât aţi număra până la 3 ;
3. creşteţi timpul expiraţiei până ajungeţi la 10;
4. încercaţi exerciţiul de câteva ori, până vă recăpătaţi calmul şi controlul.

Dezvoltarea încrederii în sine

S-ar putea să ştiţi că sunteţi bine pregătit, dar să vă lipsească totuşi încrederea. Folosiţi-vă mintea şi trupul

ori cât aţi fi de emoţionat la începutul prezentării, vă veţi calma imediat ce vă găsiţi ritmul.

Exerciţiul 58: Dezvoltarea încrederii

O situaţie în care am fost încrezător: ______________________________

Postura pe care o aveam: ______________________________

Cum respiram: ______________________________

Cum mă simţeam fizic: ______________________________

Pe măsură ce vă recreaţi sentimentele, veţi simţi că deveniţi mai încrezător, încercaţi să menţineţi acest sentiment şi să îl intensificaţi puţin. Staţi in aceeaşi postură ca în situaţia respectivă, dar accentuaţi-o puţin. Respiraţi în aceeaşi manieră, doar că mai adânc şi mai cu putere. Exersaţi această tehnică până vă dobândiţi încrederea.

Cum intraţi

Vă veţi simţi şi veţi părea încrezător dacă veţi intra în încăpere ca şi cum deţineţi controlul situaţiei. înainte de asta inspiraţi adânc şi expiraţi încet. Asta vă va relaxa. Asiguraţi-vă că staţi drept şi verificaţi în ce parte se deschide uşa. Compuneţi-vă o expresie deschisă şi prietenoasă. Nu vă atingeţi faţa cu mâinile şi nu vă jucaţi cu părul. Uneori facem asta instinctiv, în încercarea de a ne calma. Aceste gesturi ne pot linişti, dar în acelaşi timp ne trădează starea emoţională. Se consideră că femeile folosesc mai des astfel de gesturi decât bărbaţii.

Postura

Când vă ridicaţi pentru a începe prezentarea, asiguraţi-vă că aveţi o postură echilibrată, că staţi drept, cu picioarele uşor depărtate. Dacă veţi sta cu picioarele încrucişate, veţi pierde atenţia auditoriului, sugerând că nu aveţi suficientă încredere în ceea ce spuneţi (figura 18). Dacă vă sprijiniţi toată greutatea pe un singur picior, puteţi părea stângaci. Dacă veţi plasa însă un picior în faţa celuilalt, veţi avea o postură mai puţin încordată şi formală.



Figura 18. *Postură defensivă*

lui în anumite momente va avea rol emfatic şi va capta atenţia auditoriului.

Controlul vocii

Trebuie să vorbiţi suficient de tare încât să fiţi auzit de toată lumea. De asemenea, pentru a avea un impact maxim, trebuie ca, din când în când, să variaţi volumul

Exerciţiul 59: Exersarea posturii

Exersaţi diferite poziţii in picioare. Observaţi cum vă simţiţi în fiecare poziţie şi ce impresie crea(i. (Faceţi exerciţiile în faţa oglinzii sau rugaţi un prieten să vă ajute.)

Pozijia *Cum vă simjifi* *Impresia creată*

1. Cu toată greutatea pe un picior____
2. Cu picioarele încrucişate ____
3. Cu greutatea distribuită egal pe ambele picioare______________________________
4. Cu mâinile la spate____
5. Cu mâinile încleştate în faţă______________________________________
6. Cu mâinile relaxate de-a lungul corpului__________________________________

tare. S-ar putea ca în unele momente să trebuiască să vorbiţi mai încet şi cu o voce mai joasă, pentru a capta aten(ia auditoriului.

Controlul vocii se obţine, dacă gâtul este relaxat, printr-o postură şi o respiraţie corectă.

Exerciţiul 60: Controlul vocii

a) *Respirata* : Inspiraţi adânc, încordându-vă muşchii stomacului şi destin- zându-i pe cei ai pieptului. Expiraţi uşor, controlând aerul cu ajutorul muşchilor stomacului. Pe măsură ce expiraţi, scoateţi alternativ sunetele *uuu* şi *aaa.* Lungiţi fiecare sunet cât număraţi până la 10.

b) *Relaxarea gâtului*: Căscaţi pentru a vă deschide gâtul şi apoi vorbiţi. Gâtul nu este contractat şi ve{i putea emite sunete clare şi puternice.

Cum folosim mâinile

Nu vă încrucişaţi braţele şi sincronizaţi-vă palmele şi degetele cu ritmul şi mişcările din timpul prezentării. Folosiţi-vă gesturile mâinilor în aşa fel încât să obţineţi un anumit efect. De exemplu, dacă vă ţineţi mâinile de o parte şi de alta a corpului cu palmele în jos, daţi impresia de siguranţă şi încredere. Un efect similar, dar mult mai puternic se obţine dacă vă aduceţi mâinile brusc în jos, pornind dintr-un punct central din faţa dumneavoastră, sugerând atingerea unui punct final. Palmele deschise în sus sugerează deschidere şi sinceritate, iar mâinile uşor îndoite arată calităţi pozitive, cum ar fi spiritul de echipă. Vă puteţi folosi mâinile pentru a sugera măsuri şi forme pentru a vă ilustra afirmaţiile.

Evitaţi să îndreptaţi arătătorul către o persoană din public, deoarece acest gest ar putea părea ameninţător. Dacă doriţi totuşi să vă sublimaţi în acest mod afirmaţiile, alegeţi un punct aflat deasupra capetelor auditoriului.

Exerciţiul 61: Cum folosim mâinile

Exersaţi gesturile mâinii potrivite pentru următoarele afirmaţii:

1. Aceasta este cea mai spectaculoasă ascensiune din istoria companiei.
2. Sper să putem rezolva lucrurile.
3. Nu ştiu cum s-a întâmplat.
4. Aceasta va uni toate departamentele de vânzări.
5. Acest lucru ne va ajuta să progresăm.

Cum folosim spaţiul

S-ar putea să nu aveţi nici un cuvânt de spus în privinţa locaţiei şi a felului cum este amenajată încăperea, dar încercaţi să vorbiţi dintr-o poziţie care să vă permită

folosiţi un pupitru sau un birou, asiguraţi-vă că nu formează o barieră între dumneavoastră şi public şi că nu îi împiedică pe ceilalţi să vă vadă. Unele mişcări controlate, cum ar fi deplasarea către celălalt colţ al camerei atunci când schimbaţi ideea, vor contribui la impactul pe care-l are prezentarea dumneavoastră. Nu veţi crea o impresie favorabilă dacă va trebui să vă împiedicaţi de o piesă de mobilier. Sprijinindu-vă mâinile de marginile pupitrului, vă puteţi întări sentimentul de siguranţă. încercaţi totuşi să nu rămâneţi prea mult în poziţia respectivă şi să nu vă sprijiniţi cu toată forţa. Amintiţi-vă că pupitrul este doar o barieră parţială, iar partea de jos a corpului dumneavoastră este vizibilă.

Aţi putea folosi eficient spaţiul dacă încercaţi să coordonaţi anumite poziţii cu aspecte diferite ale prezentării dumneavoastră. De exemplu, dacă spuneţi o anecdotă pentru a exemplifica un anumit aspect, s-ar putea să preferaţi să staţi pe scaun. Dacă apoi vă veţi aşeza doar în momentele când veţi dori să faceţi astfel de exemplificări, veţi crea publicului un orizont de aşteptări. Oamenii vor asocia gestul dumneavoastră cu povestirea unei anecdote şi astfel veţi beneficia de întreaga lor atenţie.

Folosirea notiţelor

Faceţi-vă notiţe care să vă ghideze în timpul prezentării şi să vă ajute să vă amintiţi ideile. Chiar dacă nu aveţi nevoie

Urmăriţi pulsul publicului

Nu veţi putea capta atenţia tuturor pe o perioadă lungă de timp. în general, oamenii sunt mai atenţi la început şi la sfârşit, atenţia scăzând în timpul prezentării. Dacă una sau două persoane dau aprobator din cap şi par interesate, nu vă concentraţi toată atenţia asupra lor pentru că s-ar putea simţi jenate ori presate. Totuşi, aţi putea folosi în avantajul dumneavoastră semnele de interes pe care le-aţi observat, cerându-le persoanelor potrivite să intervină. Con- centraţi-vă mai mult asupra persoanelor al căror interes încă mai trebuie să-l treziţi. Puteţi să vă aşteptaţi ca gradul de atenţie a publicului să varieze pe parcursul prezentării, dar aveţi grijă să nu-şi piardă cu totul interesul. Imediat ce aţi observat semne de plictiseală, nedumerire sau agitaţie, de exemplu, vă puteţi modifica stilul şi chiar conţinutul mesajului. S-ar putea să fie necesară o schimbare de ton sau de ritm ori să reluaţi o idee într-o altă manieră. Uneori s-ar putea să nu existe o rezolvare - de exemplu, este posibil să apară anumite semne de antagonism sau ostilitate ce indică o problemă pe care nu reuşiţi să o abordaţi pe moment -, dar nu veţi avea nimic de pierdut dacă încercaţi una dintre următoarele sugestii pentru a răspunde la anumite semnale.

Semnalul 1: Căscatul

Ce semnificaţie ar putea avea: Ar putea însemna că unei persoane îi este somn sau că încăperea nu e aerisită. Ar putea fi şi un semn de plictiseală sau de diminuare a atenţiei.

mai tare, mai încet sau cu mai multă convingere. Modificaţi-vă gesturile şi mişcările. Deplasaţi-vă spre altă parte a încăperii. Folosiţi - sau nu mai folosiţi - materiale auxiliare. Mai puteţi anima audienţa rugând anumite persoane să pună întrebări sau să comenteze aspecte ale expunerii dumneavoastră.

Obligaţi persoanele din public să se mişte - fiţi pregătiţi dinainte cu diferite metode. Le-aţi putea ruga să distribuie în sală anumite materiale sau să-şi schimbe locurile.

Semnalul 2: Neastâmpărul

Ce semnificaţie ar putea avea: Ar putea să fie un semn de disconfort sau să arate dorinţa de a vă întrerupe şi de a interveni.

Ce aţi putea face: Receptaţi semnalele de agitaţie şi rugaţi pe cineva să contribuie la discuţie.

Semnalul 3: Postura cu braţele fi picioarele încrucişate

Ce semnificaţie ar putea avea: S-ar putea ca persoanele din public să nu aibă scaune confortabile sau să fi stat aşezate prea mult timp. Pe de altă parte, aceste gesturi pot sugera o atitudine defensivă ori o reacţie negativă la părerile dumneavoastră.

Ce aţi putea face: Este important să aflaţi cum se simt oamenii. Căutaţi şi alte semne de dezaprobare, cum ar fi

Semnalul 4: Lipsa contactului vizual

Ce semnificaţie ar putea avea: Dezaprobare. Refuzul de a face contact vizual ar mai putea indica faptul că o persoană este timidă şi nu doreşte să fie în centrul atenţiei.

Ce aţi putea face: Căutaţi alte semne de dezaprobare, cum ar fi braţele sau picioarele încrucişate ori corpul îndreptat în altă direcţie. Daţi-le persoanelor respective şansa de a vă contrazice. Cereţi-le contribuţia.

Semnalul 5: Expresia încruntată

Ce semnificaţie ar putea avea: Ne încruntăm atunci când suntem nedumeriţi sau când nu ne place un anumit lucru. Este posibil ca oamenii să manifeste o reacţie negativă la ceea ce spuneţi sau să fie confuzi în privinţa unui anumit aspect.

Ce aţi putea face: încercaţi să identificaţi alte semne de nedumerire, cum ar fi scărpinatul cefei. Pune(i întrebări pentru a afla care dintre aspectele prezentate creează confuzie şi încercaţi să-l explicaţi din nou, într-o altă manieră. Dacă există păreri contrare, opriţi-vă pentru a le asculta.

Semnalul 6: Consultarea frecventă a ceasului

Ce semnificaţie ar putea avea: Acest lucru indică faptul că oamenii au devenit conştienţi de trecerea timpului. S-ar putea să fie nevoie de o pauză, fie pentru că sunt obosiţi, fie le este sete sau foame.

Stabilirea unei legături cu publicul

Fiecare persoană din public va avea propriul mod de a procesa informaţiile (vezi capitolul 6). Un mod de a stabili o legătură cu toţi cei care vă ascultă este să fiţi în concordanţă cu preferinţele lor individuale. Dacă reuşiţi să folosiţi limbajul, particularităţile vocii şi postura specifice fiecărui stil, puteţi intra în relaţie cu fiecare individ. Dacă faceţi acest lucru de la bun început, legătura dumnea-voastră cu publicul va fi foarte strânsă. Cercetătorii au constatat că stilul cel mai eficient de a începe o prezentare este cel chinestezic, urmat de cel auditiv şi, la sfârşit, de cel vizual. încurajând publicul să simtă, să audă şi să vadă anumite lucruri, sporiţi şansele lor de a înţelege şi de a reacţiona corect la cuvintele dumneavoastră, pe de o parte, iar pe de altă parte, prezentarea se va dovedi o experienţă folositoare, publicul având acces la diferite sisteme de procesare a informaţiei.

Mijloace vizuale

Pregătirea materialelor auxiliare

Folosiţi-vă de mijloace vizuale pentru a sublinia mesajul şi pentru a-l face mai clar, dar nu pentru a-l transmite. Când sunt folosite în mod eficient, astfel de mijloace, ca flipchart-urile, retroproiectorul sau diapozitivele, pot să sporească impactul prezentării şi să o facă mai interesantă, ideile expuse devenind mai uşor de reţinut. Asigu- raţi-vă că tot ceea ce intenţionaţi să folosiţi funcţionează, ca să nu trebuiască să vă împiedicaţi de fire sau să vă loviţi de standuri.

prezentate pe un ecran aflat undeva sus în partea stângă a publicului vor fi mai uşor de ţinut minte.

Informaţiile prezentate în acest mod trebuie să fie reduse la minimum. Pe fiecare pagină, folie sau diapozitiv ar trebui să apară cuvinte-cheie sau expresii privind un singur aspect al prezentării. Gândiţi-vă din câte cuvinte sunt formate mesajele de pe tricouri.

Trebuie să aveţi în vedere impactul vizual pe care îl are metoda de prezentare a informaţiilor. De exemplu, cifrele se vor vedea mai bine într-un grafic liniar decât în coloane.

Folosiţi culori potrivite situaţiei. Roşul, albastrul şi verdele nu se văd bine de la distanţă, aşa că, dacă scrieţi pe un flipchart, folosiţi o carioca neagră. Pentru subliniere folosiţi culori mai deschise.

Cum folosiţi mijloacele vizuale

Dacă vă întoarceţi cu spatele la public, veţi întrerupe contactul vizual. Când va trebui să vorbiţi, veţi face mişcări incomode pentru a reveni sau veţi rămâne întors cu spatele. încercaţi să rămâneţi cu faţa la public.

Debarasaţi-vă de mijloacele pe care nu le mai folosiţi - opriţi proiectorul, daţi la o parte flipchart-ul sau ecranul. Nu lăsaţi publicul să se uite în continuare la ceva care nu mai are relevanţă pentru următoarele aspecte ale expunerii.

Cum vă vindeţi marfa

Multe situaţii de muncă se concentrează în jurul ideii de vânzare. Companiile vând bunuri şi servicii. Spunem

să influenţeze o alta să ia o anumită decizie sau să adopte o anumită atitudine. Cheia în toate aceste situaţii este comunicarea. Limbajul trupului joacă un rol esenţial în comunicarea mesajelor dumneavoastră şi poate transforma întâlnirea într-o experienţă fructuoasă şi satisfăcătoare. în fiecare etapă a procesului de vânzare - stabilirea contactului, culegerea informaţiilor, prezentarea ofertei şi, în fine, semnarea contractului cu clientul - fiţi conştient de mesajele non- verbale pe care le transmiteţi şi urmăriţi cu mare atenţie limbajul trupului clientului dumneavoastră.

Tabloul 35: Cindy vinde serviciile firmei

Stabilirea contactului

Cindy lucrează pentru o firmă de consultanţă. Ea a stabilit o întâlnire cu Deborah, pe care trebuie să o convingă să folosească serviciile firmei pentru organizarea unui seminar de managementul afacerilor. Cindy ştie că un salut cald şi prietenos va influenţa desfăşurarea întregii întâlniri şi cât de importantă este stabilirea imediată a unei legături şi menţinerea ei pe parcurs. Dacă această legătură se întrerupe la un moment dat, demersul persuasiv are mai puţine şanse de reuşită.

Cindy petrece câteva minute la începutul întâlnirii făcând conversaţie cu Deborah. Acest lucru îi oferă ocazia de a-i descifra limbajul trupului şi de a se adapta anumitor semnale nonverbale emise de Deborah. Are grijă să nu-i copieze postura exact, ci adoptă o poziţie similară.

aspecte cu un gest al mâinii. Deborah simte că Cindy o ascultă. Aceasta îşi (ine capul uşor aplecat pe-o parte, încuviinţează şi scoate mici sunete ca răspuns la comentariile lui Deborah.

Prezentarea ofertei

Acum Cindy simte că poate începe să-i explice lui Deborah ce îi poate oferi firma. Din observaţiile de până acum şi-a dat seama că Deborah are o gândire chinestezică, aşa că foloseşte cuvinte legate de simţul tactil şi o încurajează să răsfoiască materialele promoţionale. Acest lucru îi dă şi posibilitatea de a se apropia puţin de Deborah. Ştie că gradul de apropiere este foarte important în încercarea de a convinge pe cineva să-ţi accepte o propunere. Ea este totuşi pregătită să se retragă dacă Deborah ar răspunde cumva cu un gest defensiv, cum ar fi încrucişarea braţelor.

Pe măsură ce continuă prezentarea, Cindy urmăreşte reacţiile lui Deborah şi observă semnale de interes. Deborah ascultă cu atenţie, iar postura ei este deschisă. Cindy apreciază momentul în care Deborah se transformă dintr-un simplu ascultător într-un potenţial client. Aceasta îşi duce mâna la obraz, ceea ce sugerează o evaluare pozitivă. Cindy se opreşte şi îi dă timp să evalueze oferta.

Deborah îşi ia privirea de la Cindy şi notează ceva pe una dintre broşuri. Când ridică ochii, se uită la ea uşor încruntată. Cindy reacţionează la semnele de nedumerire sau insatisfacţie, încercând să afle ce o deranjează şi oferindu-i informaţii suplimentare, apoi îi mai lasă timp de gândire. în timp ce se pregăteşte să ia o

lăsat pe spate, eventual încrucişându-şi braţele, Cindy ar fi fost pregătită pentru un răspuns negativ.

Finalul

Când Deborah acceptă oferta, Cindy îşi exprimă încântarea zâmbind, prin înclinări ale capului şi o creştere uşoară a volumului şi tonalităţii vocii. Dacă răspunsul ar fi fost negativ, Cindy şi-ar fi controlat orice semn de dezamăgire şi ar fi încheiat întâlnirea într-o notă optimistă, pentru a păstra căile de comunicare deschise, în eventualitatea unei colaborări ulterioare.

Admiteţi că lucrurile n-au mers bine

Colegii şi clien{ii trebuie anunţaţi cu multă grijă că nu a mers bine ceva. Cea mai bună metodă de abordare este să recunoaşteţi greşelile care s-au făcut şi să veni(i cu soluţii viabile. Nu este o idee bună să încercaţi să ascundeti veştile proaste sau să le amestecaţi printre aspectele pozitive ale raportului dumneavoastră. O atitudine deschisă şi sinceră este cea mai indicată abordare. Comportamentul dumneavoastră nonverbal joacă un rol important în risipirea îndoielilor şi crearea unei atmosfere de încredere.

Tabloul 36: Depăşirea bugetului alocat

Firma lui Milly a depăşit bugetul alocat unui eveniment care se desfăşoară în două zile. Ei îi revine sarcina de a-i explica acest lucru clientului.

Milly îşi pregăteşte argumentele, concentrându-se pe aspectele pozitive ale activităţii firmei şi încercând să

mai importantă crearea unei atmosfere de încredere şi comunicare şi decide să nu rămână în picioare, deşi această poziţie i-ar spori siguranţa de sine. Milly se asigură că postura şi gesturile ei sunt deschise, semn că este sinceră şi directă. Îşi sprijină mâinile pe masă cu palmele în sus şi menţine contactul vizual cu toţi membrii echipei. Când vorbeşte, vocea ei este calmă şi clară. Face pauză înainte de punctele esenţiale şi accentuează cuvintele pozitive, cu impact asupra clienţilor. Expresia feţei îi este serioasă şi deschisă. Milly ştie că, atunci când este emoţionată şi trebuie să

Exerciţiul 62: Când ceva a mers prost (vezi tabloul 36)

Gândiţi-vă la o situaţie când ar trebui să daţi unei persoane sau unui grup de persoane o astfel de veste proastă. Folosiţi acest exerciţiu pentru a vă ajuta să vă pregătiţi. Puteţi aplica acest exerciţiu şi la o situaţie pe care aţi analizat-o din exterior.

Nu uitaţi să includeţi referiri la postură, voce, gesturi şi expresii ale feţei.

Situaţie: ____________________

Cuvinte-cheie pentru începutul prezentării	*Limbajul trupului*

Cuvinte-cheie în desfăşurarea prezentării	*Limbajul trupului*

Cuvinte-cheie pentru sfârşitul prezentării	*Limbajul trupului*

Cum vă vindeţi - limbajul trupului şi interviurile

în timpul unui interviu pentru obţinerea unei slujbe, limbajul trupului va avea asupra impresiei pe care o creaţi o influenţă foarte puternică, fie ea pozitivă sau negativă. Cheia succesului într-o astfel de situaţie este o pregătire temeinică atât a aspectelor verbale ale interviului, cât şi, mai ales, a celor nonverbale.

înaintea interviului

Aţi putea începe prin a vă reaminti calităţile şi scopurile personale pe care le-aţi identificat în capitolul 1. O autoevaluare corectă vă va ajuta să vă concentraţi asupra modalităţilor în care limbajul trupului va putea crea o impresie favorabilă. Exersaţi postura dreaptă şi tipul de expresie facială descrise în capitolul 2.

Dacă încercaţi să obţineţi o slujbă într-o companie din apropierea locuinţei dumneavoastră, încercaţi să mergeţi acolo în pauza de prânz sau la sfârşitul zilei şi vedeţi care este stilul vestimentar al angajaţilor. V-aţi putea hotărî ca la interviu să vă îmbrăcaţi într-un mod asemănător. Totuşi, indiferent cum vă veţi îmbrăca după angajare, pentru interviu trebuie să abordaţi un stil elegant şi destul de oficial pentru a arăta că sunteţi serios şi că v-aţi dat interesul.

Gândiţi-vă ce faceţi cu geanta sau cu servieta. Va trebui să fiţi în măsură să strângeţi mâna celor din comisie. V-aţi putea lăsa la intrare unele obiecte personale neesenţiale, dar, dacă le luaţi cu dumneavoastră, puneţi-le într-un loc

în timpul interviului

Când intraţi in încăpere^ amintiţi-vă să aveţi o ţinută corespunzătoare. Zâmbiţi şi priviţi-i în ochi pe membrii comisiei. Faceţi gesturi deschise de la început. Dacă aveţi un sacou care se desface uşor, aţi putea să vă descheiaţi. Acest gest sugerează o atitudine deschisă şi disponibilitatea dumneavoastră de a interacţiona cu comisia.

Indiferent cum este scaunul care vi se oferă, staţi drept. Dacă sunteţi invitat să vă aşezaţi pe un scaun sau o canapea foarte joasă, nu vă lăsaţi pe spate. Vă veţi mişca greu şi veţi face gesturi stângace. Aplecaţi-vă uşor în faţă, fără să vă încrucişaţi picioarele, şi ţineţi-vă mâinile sprijinite pe genunchi. Dacă vi se pare totuşi confortabil să staţi picior peste picior, aveţi grijă să nu aveţi şi braţele încrucişate.

Contactul vizual este crucial. în timp ce vorbiţi, priviţi comisia cu o expresie prietenoasă. Faceţi gesturi deschise şi controlate - nu vă jucaţi cu părul, nu vă atingeţi faţa. Chiar dacă aveţi emoţii, nu uitaţi să zâmbiţi. Daţi uşor din cap în timp ce ascultaţi şi nu vă temeţi să faceţi pauze scurte pentru a vă gândi la răspunsul următor. Când vi se pune o întrebare, nu întoarceţi capul şi aveţi grijă să nu vă duceţi mâna la faţă. S-ar putea crede că aceste gesturi înseamnă că aveţi ceva de ascuns. Dacă în comisie se află mai multe persoane, când răspundeţi, priviţi în direcţia celei care v-a pus întrebarea şi apoi cuprindeţi-i cu privirea şi pe ceilalţi.

La începutul interviului, vorbiţi mai rar decât de obicei. Acest lucru vă va împiedica să vorbiţi prea repede din

să dezvoltaţi subiectul sau să găsiţi o modalitate de prezentare mai convingătoare. Conştientizaţi semnele de scădere a interesului ca bătutul darabanei cu pixul pe birou sau răsfoitul notiţelor, şi pe cele de retragere, cum ar fi încrucişarea braţelor ori întreruperea contactului vizual. Acestea ar putea fi un semn că ar trebui să vă încheia(i răspunsul sau să întrebaţi dacă este necesar să aduceţi completări. Aţi putea să vă schimbaţi poziţia, să alternaţi tonul şi ritmul cu care vorbiţi, să faceţi alte gesturi. în acest fel membrii comisiei v-ar putea vedea dintr-o altă perspectivă.

La sfârşitul interviului

Indiferent cât sunte(i de nemulţumit de prestaţia dumneavoastră, menţineţi un limbaj pozitiv al trupului până la sfârşitul interviului. Afişa(i-vă faţa oficială şi zâmbiţi când plecaţi. O ieşire încrezătoare face o impresie bună şi vă menţine respectul de sine.

* * *

Capacitatea de a vă înţelege propriul limbaj al trupului şi de a interpreta semnalele emise de ceilalţi va îmbunătăţi calitatea comunicării în fiecare domeniu al vieţii dumneavoastră profesionale. Nu subestimaţi complexitatea acestui sistem de mesaje nonverbale şi nici nu consideraţi că poate fi folosit pentru a-i domina sau a-i manipula pe ceilalţi. Puneţi în practică tot ce ştiţi în acest domeniu al comportamentului uman cu grijă şi sensibilitate. Schimba(i-vă treptat propriul comportament,

Lecturi suplimentare

Argyle, Michael (1973), *The Psychology of Interpersonal Behaviour,* Penguin, Londra.

Argyle, Michael (1990), *Bodily Communication,* Methuen, Londra.

Furnham, Adrian (1999), *Body Language at Work,* Chartered Institute of Personnel and Development, Londra.

Hali, Edward (1980), *The SilentLanguage,* Greenwood Publishing, Westport, CT.

Knight, Sue (2002), *NLP at Work,* Nicholas Brealy, Londra.

Mehrabian, Albert (1971), *Silent Messages,* Wadsworth, Belmont, CA.

Morris, Desmond (1977), *Mamvatching,* Jonathan Cape,

Index

Colecţia HEXAGON

PRACTIC

Charly Cungi - *Cum putem scăpa de stres* Sylvie Lair - *Cum să memorăm* Charly Cungi - *Cum să ne afirmăm* Charly Cungi, Ivon-Druon Note - *Cum să facem faţă depresiei* Alain Brul6 - *Cum dialogăm şi cum convingem*

Brigitte Bouillerce, Franţoise Rousseau - *Cum să ne motivăm* Jean Fălix Fiehl - *Cum să ne realizăm proiectele* Patrik Traube - *Cum să ne alegem psihoterapeutul. Incursiune în psihoterapie*

Brigitte Bouillerce, Emmanuel Carr6 - *Cum să ne dezvoltăm creativitatea* Rende Marţi - *Cum să evităm eşecurile*

Jean-Denis Mdnard - *Cum să ne administrăm timpul* Adrian Neculau (coord.) - *Cunoaşte-te pe tine îrtsufi* Christophe de Jaeger - *Cum să rămânem tineri* Adrian Neculau (coord.) - *Cunoaşte-l pe celălalt* Kyra Mesich - *Manual de supravieţuire pentru cei sensibili* Guy Missoum - *Am reuşit! Strategii, tehnici şi metode* Yvon Dalat - *Ghidul reuşitei tale profesionale* Peter Colwell - *Cheia succesului. Drumul tău către reuşită* Brian Clegg - *Dezvoltarea personală. Curs rapid* ferica Guilane-Nachez - *Şansa e de partea ta! Metode şi tehnici de autocunoaştere*

Kathy Glover Scott - *Femeia de succes*

Brian Clegg, Paul Birch - *Creativitatea. Curs rapid*

Brian Clegg, Paul Birch - *Arta de a-i conduce pe ceilalfi. Curs rapid* Richard Denny - *Cum să comunici ca să câştigi.*

Secretele unei comunicări de succes

Gisăle Commarmond, Alain Exigă - *Arta de a comunica şi de a convinge* Richard Denny - *încrede-te în tine însuji. Descoperă-fi potenţialul pentru succes şi fericire*

Ros Taylor, John Humphrey - *Cum să ajungi în top* Ştefan Prutianu - *Antrenamentul abilitărilor de comunicare* Louise Masson - *Folitefea înainte de toate. Cum să reuşeşti în afaceri* Sylvie Royant-Parola - *Cum scăpăm de insomnii* ferica Guilane-Nachez - *Transa, hipnoza şi autohipnoza*

Carole Coli ins, Carolyn Christison - *Trezeşte-te! E mai târziu decât crezi*
Lao Lederrey - *Descurcă-te cum poţi*
Karyn C. Rybacki, Donald J. Rybacki - *O introducere în arta argumentării. Pledarea şi respingerea argumentelor*
Charly Cungi, Serge Limousin - *Metode şi tehnici de relaxare*
Georgeta Pânişoară, Ion-Ovidiu Pânişoară - *Managementul resurselor umane. Ghid practic*
Richard Denny - *Cum să te motivezi ca să câştigi*
Ştefan Prutianu - *Antrenamentul abilităţilor de comunicare. Limbajele secrete*
Sorin Ene - *Cum să ne învingem teama*
Philippe Turchet - *Sinergologia. De la limbajul trupului la arta de a citi gândurile celuilalt*
Mary Hartley - *Limbajul trupului la serviciu*

in pregătire:

Karyn C. Rybacki - *Arta argumentării. Manualul*

www.polirom.ro

Redactor: Ioana Alupoaie

Coperta: Angela Rotaru-Serbenco

Tehnoredactor: Lucian ftvel

Bun de tipar: iulie 2005. Apărut: 2005

Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11 ;
(0232)21.74.40 (difuzare) ; E-mail : office@polirom.ro
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,
O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174
Tel. : (021) 313.89.78 ; E-mail : polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: 211.32.60, 212.29.27, E-mail: office@luminatipo.com